

DIRECCIONAR LA SOSTENIBILIDAD DESDE LA JUNTA DIRECTIVA: UN
IMPERATIVO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS LÍDERES EN EL MUNDO

BEATRIZ RODADO GRIJALBA

Investigación,
Trabajo de grado
Maestría en Administración de Empresas
MBA

Asesor Metodológico: Beatriz Amparo Uribe, Docente e investigadora del Departamento
de Organización y Gerencia EAFIT

Asesor Temático: Gonzalo Velásquez, Gerente de Comunicaciones y
Sostenibilidad Grupo Orbis y Director Ejecutivo Fundación Orbis

UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA
MEDELLÍN
2015

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	3
Abstract.....	3
1. Introducción.....	4
2. Marco conceptual.....	6
Definición de sostenibilidad.....	6
La sostenibilidad un asunto estratégico para las compañías.....	9
El Gobierno Corporativo y el papel de la Junta Directiva.....	20
3. El Gobierno Corporativo y el direccionamiento de la sostenibilidad.....	29
Situación del direccionamiento de la sostenibilidad en el mundo.....	29
El direccionamiento de la sostenibilidad desde la teoría.....	35
4. Actualización de modelo de gobierno corporativo para direccionar la sostenibilidad desde la Junta Directiva.....	40
5. Ruta a seguir por parte de las Juntas Directivas para lograr el direccionamiento de la sostenibilidad.....	48
6. Conclusiones.....	56
7. Bibliografía.....	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de Sostenibilidad Corporativa y temáticas en las tres dimensiones de la sostenibilidad.....	7
Figura 2. Relación entre empresas que han cambiado elementos en su modelo de negocio vs. el incremento en la utilidad derivados de la sostenibilidad.....	12
Figura 3. ¿Es la sostenibilidad determinante para lograr mayor competitividad?.....	14
Figura 4. Grupos de interés que están influenciando la sostenibilidad.....	18
Figura 5. Funciones de la Junta Directiva.....	22
Figura 6. Elementos Determinantes del desempeño de la Junta Directiva.....	25
Figura 7. Comités e instancias de la Junta Directiva desde donde se direcciona la sostenibilidad de las empresas de Estados Unidos y el Reino Unido.....	31
Figura 8. Modelo de Gobierno Corporativo para la sostenibilidad en la Junta Directiva propuesto por Enric Ricart <i>et al.</i> (2004).....	36
Figura 9. Modelo de gobierno corporativo para lograr el direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta Directiva.....	41
Figura 10. Funciones de la Junta Directiva – Direccionamiento de la sostenibilidad.....	47
Figura 11. Contraste entre opiniones de los entrevistados sobre el direccionamiento efectivo que se hace desde las Juntas Directivas a la sostenibilidad.....	48
Figura 12. Ruta para orientar a las Juntas Directivas en el proceso de direccionar la sostenibilidad desde su interior.....	49

Resumen

El propósito de esta investigación es demostrar la importancia de direccionar la sostenibilidad desde la Junta Directiva, dado el impacto que esta tiene en la materialización de la estrategia del largo plazo y en el modelo de negocio de las compañías. Con base en el estudio teórico y de las prácticas que existen en empresas del mundo, se propone la generación de un modelo de gobierno corporativo que proporcione la arquitectura necesaria para lograr un adecuado direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta Directiva.

Este modelo propone adecuar los elementos que en la práctica han demostrado ser determinantes para un óptimo desempeño del órgano colegiado y sus funciones principales hacia la gestión que en materia de sostenibilidad corresponde a la Junta Directiva según su responsabilidad fiduciaria y la mega tendencia hacia la sostenibilidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma y hacia una cultura que permita lograrlos.

Al ver la necesidad que en la práctica tiene para las Juntas Directivas el brindar una ruta clara que oriente los pasos o hitos a lograr para tener un adecuado direccionamiento de la sostenibilidad, se propone el siguiente camino: 1- Lograr un pensamiento “mindset” estratégico desde la cabeza; 2- Asegurar el liderazgo y conocimiento 3- Participar en la definición del diagnóstico y el método de indicadores; 4- Efectuar la gestión adecuada; 5- Lograr un reporte y comunicación efectiva con los grupos de interés de la organización; y finalmente lograr un monitoreo orientado por la visión dual de la sostenibilidad.

Palabras clave: sostenibilidad, gobierno corporativo, Junta Directiva, direccionamiento, megatendencia, grupos de interés.

Abstract

The purpose of this paper is to demonstrate the importance of sustainability oversight from the inside of the Board of Directors, given the impact this function has on the execution of long-term strategy and the adequate business model components in today's business environment. Based on best practices and theory in sustainability oversight in companies around the world, this paper suggests a model of corporate governance that provides the architecture and functions for addressing a proper Board oversight of sustainability.

This model adapts elements that in practice have proved to be decisive in Board of Directors performance and include the main functions to achieve in order to have an optimal level of board oversight of sustainability. It assumes that “*tone from the top*” and culture towards sustainability are key elements that are being enforced by the existence of a megatrend towards sustainability that is driving stakeholder behavior. The Board's role is to drive the organization towards strategic objectives and foster this culture, in order to enhance sustainability direction and compromise.

Understanding the need to provide a milestones route to guide the Board of Directors to achieve proper sustainability oversight, the following are the key steps that have proven successful to companies: 1 - "mindset from the top"; 2- Ensure leadership and knowledge; 3- Participate in the definition, diagnosis and in the method behind indicators; 4- Perform appropriate management; 5- Effective communication and report to stakeholders; and finally monitor all the system with a dual vision of sustainability.

Key words: sustainability, corporate governance, Board Directors, oversight, megatendency, stakeholders.

1. Introducción

A pesar del avance que muestran las Juntas Directivas de empresas líderes colombianas en la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo y de su compromiso por reportar y participar en indicadores de sostenibilidad internacionales, debido a mi experiencia como consultora en gobierno corporativo veo la necesidad de asumir de manera más comprometida y estructurada el direccionamiento de la sostenibilidad desde las Juntas Directivas, entendiendo el valor que puede generar en la estrategia del largo plazo de la compañía.

Esta situación de *rezago* en el direccionamiento de la sostenibilidad, no es una cuestión exclusiva de nuestro país: en el mundo entero hace falta establecer una mayor alineación entre sostenibilidad y gobierno corporativo. En la actualidad las Juntas Directivas se encuentran en el proceso de descifrar cómo debe ser abordada y gestionada la sostenibilidad desde este órgano de dirección, qué arquitectura ha de generarse para lograr este propósito y cómo alinear los temas de la sostenibilidad con las cuestiones estratégicas para cumplir con el deber fiduciario que les corresponde.

Mucho se ha escrito en la literatura empresarial acerca de la relevancia de la sostenibilidad y el gobierno corporativo. Sobre cada tema se ha teorizado y construido esquemas de gestión de manera independiente. El gobierno corporativo se ha promovido como una de las herramientas más importantes para el logro de los fines de la sostenibilidad al interior de la organización; sin embargo, poca atención ha tenido en la academia la interacción que debe existir entre ambos ejes temáticos, por lo que es fundamental profundizar en el rol que le

corresponde desempeñar a la Junta Directiva en el diseño, validación, monitoreo y direccionamiento de la sostenibilidad. En esta misma línea, es crucial entender la articulación que debe existir entre sostenibilidad y gobierno corporativo, teniendo en cuenta la relevancia del tema para la gestión estratégica de la compañía y para la construcción de una visión a futuro.

La sostenibilidad no puede convertirse en la ciencia de reportar y llenar casillas para cumplir con requisitos de estándares internacionales. El adecuado gestionamiento de la sostenibilidad debe alimentar de información relevante a la Junta Directiva para lograr una mejor planeación estratégica, un adecuado manejo de los riesgos de la organización y una toma de decisiones ampliamente informada y dirigida a alcanzar las metas del largo plazo.

El propósito de esta investigación es demostrar la importancia de realizar el direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta Directiva, entendiendo su impacto en la materialización de la estrategia del largo plazo, proponiendo un modelo de gobierno corporativo a seguir y una ruta de acción clara para orientar a las Juntas Directivas en la manera de abordar el direccionamiento de la sostenibilidad desde la cabeza de la organización.

Para lograr este objetivo, empezaré por demostrar la importancia de la sostenibilidad para la gestión de las empresas en la actualidad, enfatizando en la relevancia que tiene para las empresas este tema en la definición de su estrategia de largo plazo, en la definición de su modelo de negocio y en el relacionamiento con sus grupos de interés. Posteriormente, con base en estudios estadísticos recientes, analizaré la situación actual del direccionamiento de

la sostenibilidad desde la Junta Directiva en los Estados Unidos y el Reino Unido, con el fin de entender qué se hace en el mundo, encontrar buenas prácticas en materia de gobierno corporativo y de vislumbrar los retos a los que se enfrenta esta práctica. Después de contextualizar al lector en el avance que existe en materia de gobierno corporativo de las Juntas Directivas, ilustraré las diferentes teorías que han surgido en la academia en materia de *direccionamiento de la sostenibilidad* desde la Junta Directiva y finalizaré proponiendo un modelo de gobierno actualizado para direccionar la sostenibilidad desde el interior de la Junta Directiva que puede orientar al órgano de dirección en los elementos estructurales a tener en cuenta para empezar esta tarea. Finalmente, pasaré al *cómo se hace*, proponiendo una ruta a seguir para orientar a las Juntas Directivas en los hitos que han de perseguir para lograr un adecuado direccionamiento de la sostenibilidad.

2. Marco conceptual

Definición de sostenibilidad

Empecemos por aclarar qué se entiende por sostenibilidad. Este concepto ha tenido una evolución dinámica y creciente desde que fue articulado por el Informe Brundtland (1987), en donde se describió el desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (Naciones Unidas, 1987). Hoy en día entendemos que la sostenibilidad busca estabilizar la relación disruptiva entre los dos sistemas más complejos de la tierra: la cultura humana y el mundo de los seres vivos; para esto el papel de las organizaciones y de los seres humanos es fundamental. Desde el punto de vista de las organizaciones, se propone que actúen como catalizadoras que

impulsen el cambio necesario para lograr permanecer en el tiempo y moldear un futuro viable para los seres humanos.

El Índice de Sostenibilidad Global del Dow Jones (DJSI), principal indicador de empresas sostenibles en el mundo, define la sostenibilidad de una manera muy precisa que utilizaremos para los propósitos de esta investigación: “Sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocios que crea valor de largo plazo para los accionistas a partir de la generación de oportunidades y gestión de los riesgos que se derivan del desarrollo de sus iniciativas económicas, sociales, ambientales” (Índice de Sostenibilidad Global del Dow Jones, 2006).

Bajo el enfoque de la sostenibilidad corporativa, para que una empresa sea exitosa requiere desarrollar modelos de negocio y productos que funcionen desde la perspectiva financiera y que a la vez tengan en cuenta sus impactos sociales y medioambientales, logrando la mitigación de los efectos negativos. El triple resultado, término acuñado por John Elkington en 1994, ha sido ampliamente difundido por la literatura de la sostenibilidad para describir las tres dimensiones de la sostenibilidad: “social, económica y ambiental”. El argumento de Elkington al generar esta triple cuenta de resultados es el de *valorar el resultado real* de las empresas, mostrando no sólo el ámbito financiero de los negocios, sino evidenciando los costos y ganancias que las organizaciones producen en su operación desde el aspecto económico, el social y el medio ambiental (Elkington, 1997). La Figura 1 muestra el sistema de sostenibilidad corporativa y las temáticas implícitas en las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Figura 1. Sistema de Sostenibilidad Corporativa y temáticas en las tres dimensiones de la sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia, con base en las temáticas del GRI (2012)

La definición del Índice de Sostenibilidad Global del Dow Jones trae consigo una característica que es inherente a la naturaleza dual de la sostenibilidad: la posibilidad de determinar los riesgos y las oportunidades que se derivan desde este enfoque empresarial. El reporte del 2014 de la Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD), titulado “Direccionamiento de las actividades de sostenibilidad desde las Juntas Directivas

Norteamericanas”, explica la importancia de esta condición: “Esta naturaleza dual de la sostenibilidad facilita la creación de oportunidades para el negocio o valor reputacional y la identificación de los riesgos asociados con el medio ambiente y los impactos sociales que necesitan ser mitigados o gestionados” (Casazza *et al.*, 2014), demostrando la importancia de tener en cuenta que la gestión de la sostenibilidad trae consigo un lado defensivo y uno ofensivo desde donde se pueden generar importantes oportunidades para el crecimiento y potencialización de los negocios en el largo plazo. Uno de los retos más importantes que conlleva el desarrollo sostenible es que exige idear alternativas innovadoras y nuevas formas de pensar para enfrentar la urgencia y magnitud de los riesgos a los que se ven expuestas las compañías.

La sostenibilidad un asunto estratégico para las compañías

En la actualidad la sostenibilidad es un asunto central en el mundo de los negocios, como lo sostiene el reporte “The Innovation Bottom Line” un estudio realizado por el *MIT Sloan School of Management* y el *Boston Consulting Group (BCG)* sobre sostenibilidad e innovación en las empresas, en el cual se afirma que “la carrera de la sostenibilidad es una carrera global que cada día es más relevante en la estrategia y forma de competir de las compañías” (Kiron *et al.*, 2013: 2). Aunque algunos escépticos siguen considerando que la sostenibilidad es una moda empresarial que será remplazada rápidamente por la siguiente, considero que por el contrario esta tendencia, cada vez más fuerte y es cada día más relevante para la competitividad y la estrategia de las compañías.

La sostenibilidad se está convirtiendo en una *mega tendencia* que está revolucionando los modelos de negocio de las empresas en el mundo, en donde cada vez más el vínculo necesario entre la estrategia de las compañías y el gestionamiento de la sostenibilidad es más fuerte y en donde el papel de los grupos de interés de las empresas es cada vez más determinante en el quehacer de los negocios.

La afirmación de John Naspitt, quien explica que la sostenibilidad se está convirtiendo en una mega tendencia que está revolucionando los modelos de negocio de las empresas exitosas del mundo, es cada vez más fuerte. Según su definición,

Las megatendencias obligan a que existan cambios fundamentales y persistentes en el cómo compiten las empresas, tales transformaciones se presentan por innovaciones tecnológicas o nuevas formas de hacer negocios, y muchos factores pueden iniciar o ampliar el proceso de cambio. La historia empresarial se caracteriza por períodos de relativa estabilidad, con cambios fundamentales en el panorama competitivo que crean inevitables amenazas y oportunidades de cambiar el juego (Naspitt, 1982: 12).

David Lubin y Daniel Esty en su investigación “Sustainability Imperative”, se suman a esta creencia sosteniendo que “... la sostenibilidad es una megatendencia empresarial, como la electrificación y la producción en masa, que afectará profundamente la competitividad de las empresas y hasta su supervivencia” (Lubin & Esty, 2014: 2). Lubin y Esty explican que en los últimos 10 años, cuestiones ambientales han determinado la capacidad de las empresas para generar valor a clientes, accionistas y otros grupos de interés. Exponen cómo temas que anteriormente eran considerados *externalidades*, como la tercerización o la huella ambiental, hoy en día están convirtiéndose en hechos centrales en el desempeño de las empresas. Mencionan cómo a esta corriente se le suman las presiones externas de los diferentes grupos

de interés convirtiéndose cada grupo en un actor determinante de esta mega tendencia que cada día adquiere más relevancia.

Un estudio realizado en el 2014 por el MIT Sloan School Management y el Boston Consulting Group (BCG) sobre sostenibilidad e innovación, que realizó entrevistas personalizadas a más de 4.000 ejecutivos y presidentes de compañías alrededor del mundo, concluyó:

La sostenibilidad es fundamental para que las empresas sean competitivas en el mundo de los negocios, los modelos de negocio cada vez incorporan más elementos relacionados con la sostenibilidad...este estudio continuó demostrando los efectos positivos de la sostenibilidad sobre la rentabilidad de las empresas, cada vez con mayor rapidez y fuerza (Kiron *et al.*, 2013: 3).

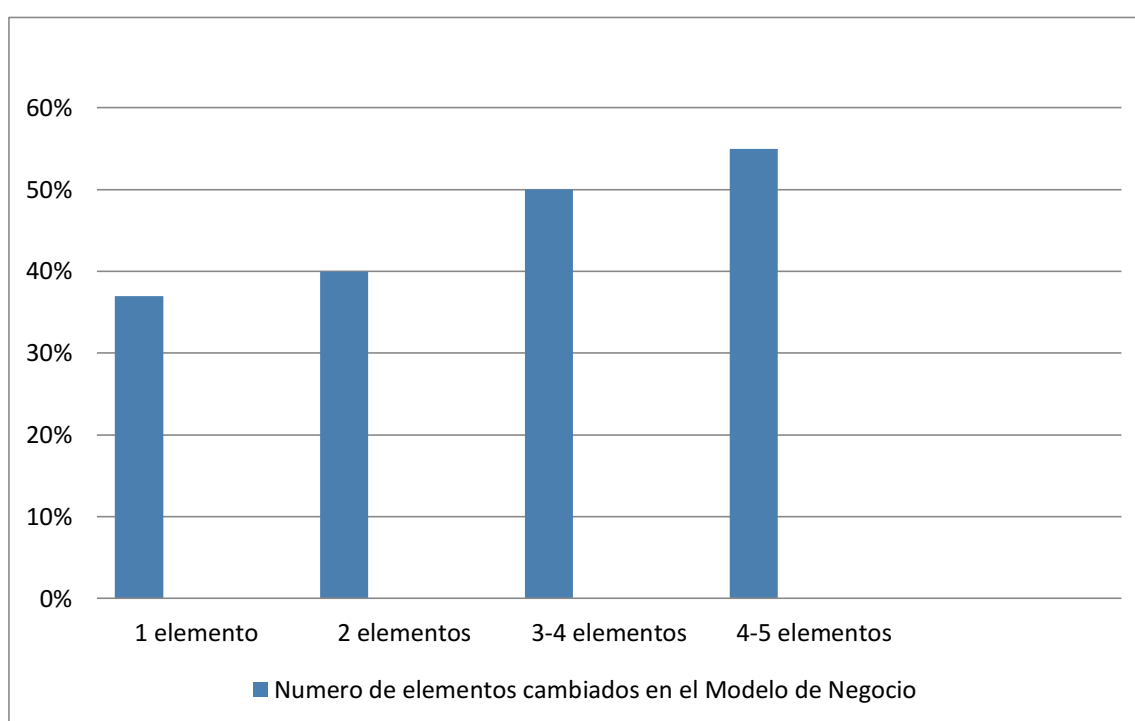
Demuestra la fortaleza que esta tendencia adquiere día a día. El resultado más significativo del estudio es el hecho de que el 50% de los encuestados respondieron que sus compañías han cambiado significativamente su modelo de negocio como resultado de las oportunidades que se visualizan desde los retos y oportunidades de la sostenibilidad para sus empresas (Kiron *et al.*, 2013: 3).

De las empresas entrevistadas que manifestaron haber cambiado su modelo de negocio en alguno o varios elementos¹, los resultados muestran que las empresas que han sido más arriesgadas e innovadoras en materia de cambios a su modelo de negocio, el cambiar el modo

¹ De acuerdo a la metodología propuesta por el BCG “A Framework For Analyzing Business Models” que tiene en cuenta ocho elementos: propuesta de valor, modelo operacional, segmento target, cadena de valor, producto o servicio que se ofrece, costo del modelo, utilidad y cambio organizacional.

de hacer las cosas o el servicio o producto que se ofrece, evidencian de manera más clara cómo el tener un enfoque hacia la sostenibilidad ha incrementado sus utilidades, entendiendo de donde provienen los beneficios (ver Figura 2).

Figura 2. Relación entre empresas que han cambiado elementos en su modelo de negocio vs. el incremento en la utilidad derivados de la sostenibilidad.



Fuente: Resultados del estudio “The Innovation Bottom Line” al cruce de información entre las empresas que han cambiado elementos en su modelo de negocio y las que ven beneficios económicos derivados de la sostenibilidad (Kiron *et al.*, 2013: 7).

Como lo explica Belén Villalonga (citada en Tonello, 2010: 12):

... en la actualidad las empresas tienen una clara orientación al servicio, el valor que genera la organización se basa en una variedad de activos intangibles, incluyendo mecanismos innovadores de producción, controles de calidad, satisfacción del cliente, y las relaciones con diferentes actores de interés. Para

muchas empresas los temas de la sostenibilidad se han convertido en factores clave para generar nuevos negocios y cambios en el modelo de negocios asociados con activos intangibles.

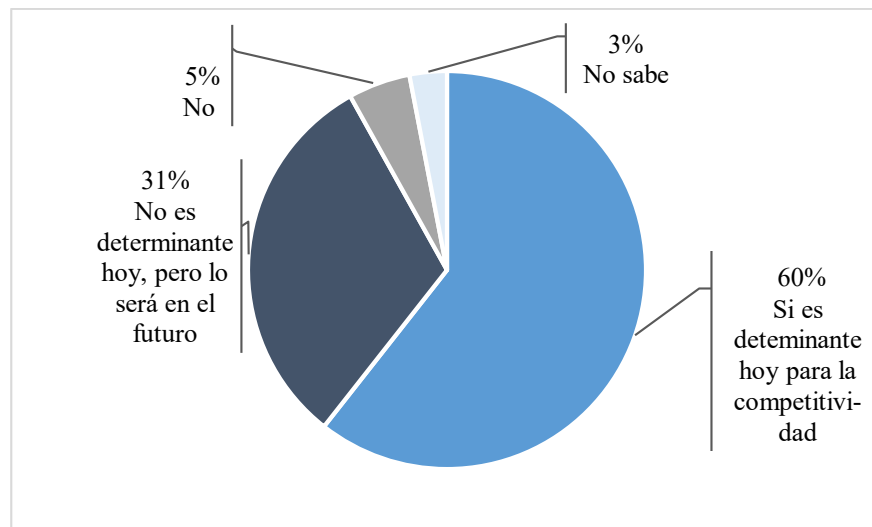
En el estudio de MIT y BCG se preguntó cuáles fueron los elementos del modelo de negocio que las empresas han cambiado para tener en cuenta los retos y oportunidades de la sostenibilidad, frente a esta pregunta las respuestas hablan por sí solas: el 64% de los encuestados, que efectivamente cambiaron su modelo de negocio, lo hicieron para cambiar el producto o servicio que ofrecían, el 56% lo hizo para cambiar los procesos de la cadena de suministro, el 51% por la necesidad de realizar cambios en la organización y el 46% por mejorar los costos del modelo de negocio (Kiron *et al.*, 2013: 15-20).

A la pregunta obligatoria en materia de beneficios económicos derivados de este enfoque hacia la sostenibilidad, el 37% del total de los encuestados consideran que la sostenibilidad de sus empresas si ha generado utilidades, incrementando en 14 puntos porcentuales frente a la misma pregunta realizada por el mismo estudio el año anterior, demostrando cada vez más que la sostenibilidad se materializa en beneficios económicos. De estas empresas que consideran que la sostenibilidad está incrementando sus utilidades, el 67% respondió que este incremento proviene de la innovación al identificar soluciones y productos de manera temprana, el 52% cree que el incremento económico se deriva de beneficios intangibles de la sostenibilidad y la reputación, el 51% estima que viene de una reducción en los costos, el 35% consideran que se deriva de la prima de precio superior que resulta de vender un producto sostenible. Finalmente el 28% atribuye las ganancias adicionales de una mayor

cuota del mercado gracias a posicionarse como un producto o servicio sostenible (*ibíd.*: 22-23).

Finalmente, frente a la pregunta sobre si perseguir estrategias relacionadas con objetivos de sostenibilidad en las empresas era necesario para ser competitivo hoy en día: el 60% respondieron que sí era determinante y 31% respondió que en la actualidad no lo perciben determinante pero que en un futuro sí lo será (*ibíd.*: 16).

Figura 3. ¿Es la sostenibilidad determinante para lograr mayor competitividad?



Fuente: resultados del estudio “The Innovation Bottom Line” a la pregunta de si el manejo de la sostenibilidad al interior de la compañía era determinante para su competitividad.

Es fundamental para los líderes entender que cuando una compañía se compromete con la filosofía de la sostenibilidad, está recorriendo un camino que la llevará a repensar, rediseñar y hasta a jugar con su modelo de negocio. La Sostenibilidad no se trata solamente de minimizar o compensar los daños que se hacen al planeta y a la sociedad, va más allá, se trata

de generar desde las empresas beneficios en las tres dimensiones. Como lo explicaron Porter y Kramer (2011), el compromiso con la sostenibilidad lleva implícito el presupuesto de que es posible generar valor económico en una forma en que éste también se genere valor para la sociedad, descubriendo desde las organizaciones soluciones para los desafíos y necesidades sociales, creando valor para las empresas y para la sociedad. Al cambiar la manera de hacer las cosas y de entender los riesgos y oportunidades de la sostenibilidad se pueden generar innovaciones que pueden llevar a mayor productividad y expansión de los mercados en una manera en que todos nos beneficiamos.

Pasemos a analizar la presión que se está generando desde los diferentes grupos de interés de las empresas hacia un direccionamiento más sostenible de las organizaciones y de cómo este factor está fortaleciendo el papel de la sostenibilidad en la estrategia de las empresas de Norte América según los estudios. Las empresas son cada vez más activas en trabajar con sus actores de interés generando múltiples vías para lograr una comunicación más transparente y entender las opiniones y preocupaciones de los inversionistas sobre asuntos de gobernanza ambiental, social, corporativa y económica. Las empresas se están dando cuenta del valor reputacional que se irriga al incluir a los grupos de interés en los procesos de reflexión de las organizaciones. Lograr entender las opiniones y preocupaciones de estos grupos se ha convertido en una herramienta estratégica para el manejo de los asuntos corporativos y de la innovación al interior de las compañías.

Matteo Tonello, Director del Conference Board, en su estudio “Sustainability in the Boardroom” (2010: 12), explica que:

El creciente interés de los directores corporativos en cuestiones sociales y ambientales puede explicarse por varios inductores motivacionales. Por un lado está la corriente de los inversionistas activistas, la presión que se deriva de los grupos de interés involucrados que cada vez son más activos en el desempeño de las empresas y finalmente están los organismos reguladores y de control de la política pública ejerciendo una presión constante sobre las empresas.

Este estudio muestra que en Estados Unidos el nivel de apoyo recibido a las propuestas de los accionistas relacionados con temas y prácticas de sostenibilidad (para ser llevadas a la Asamblea General), se ha más que duplicado en la última década y las señales de la creciente participación de los inversionistas con respecto a ciertos temas, como el cambio climático, medio ambiente, tercerización y gasto en política han incrementado notablemente (*ibíd.*: 15-24).

El Institutional Shareholder Services Inc. (ISS) recientemente reportó que durante la temporada de 2013 se encontró un incremento del 10% en el número de resoluciones presentadas por los accionistas a las empresas (Institutional Shareholder Services Inc. (ISS), 2014, p. 14), demostrando que cada vez más los inversionistas están haciendo contar su voz en el direccionamiento de la sostenibilidad de las empresas en las que invierten.

Por otra parte encontramos que la presión desde los inversionistas aumenta, no sólo desde el activismo inversionista, sino desde iniciativas de organizaciones internacionales como los Principios de Inversión Responsable (PRI) de las Naciones Unidas, creada en el 2005, que cada día convoca más empresas privadas signatarias alrededor del mundo.² La aplicación de

² Tomado de la información de la web: <http://www.unpri.org/signatories/signatories/>

estos principios tiene el fin de orientar a los inversionistas a que actúen en consonancia con objetivos más amplios de sostenibilidad. Los efectos de la inversión socialmente responsable, incrementan en el mundo de la inversión; solamente en Estados Unidos en el periodo de 2012 al 2014 tuvo una tasa de crecimiento de más del 76% (Naciones Unidas PRI, 2005). Según la Fundación SIF, el 21.8% del total de los activos que estaban siendo invertidos profesionalmente en Europa, EE. UU., Canadá, Asia, Japón, Australia y África, en el 2012, incorporaron criterios de sostenibilidad (US SIF Foundation, 2013). La inclusión de información cada vez más detallada de sostenibilidad en plataformas de comunicación financiera como Bloomberg es otro indicio positivo sobre la importancia que los temas de la sostenibilidad están teniendo en la toma de decisión de los mercados de capital.³

Teniendo en cuenta este panorama, los líderes empresariales se han vuelto más sensibles a los indicadores del capital reputacional,⁴ mejorar y proteger las relaciones de los grupos de interés es cada vez más importante en las agendas de los directivos y entender cómo gestionar la sostenibilidad se convierte cada día en un imperativo estratégico. El diálogo con los grupos de interés se está convirtiendo en un componente crítico de cualquier proceso de toma de decisiones estratégicas, el estudio de la Fundación CERES y Sustainalytics sobre el avance del “Roadmap to Sustainability” muestra que el 35% de las empresas del estudio (de un total de 613 empresas del S&P 500 de los Estados Unidos) tienen un relacionamiento constante,

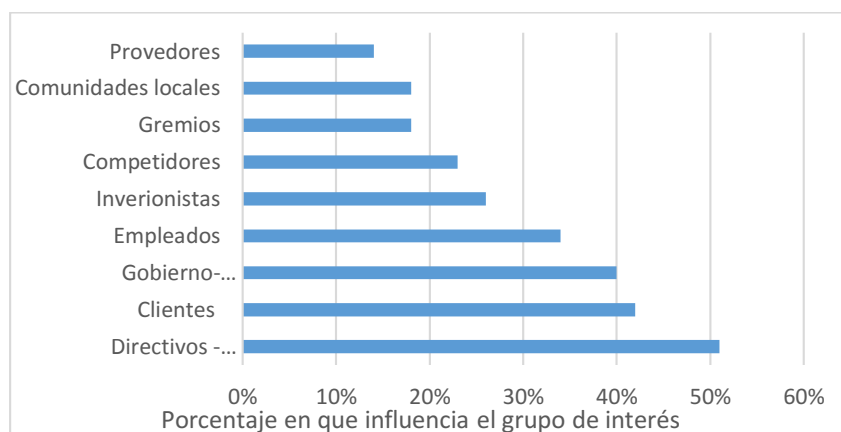
³ Curtis Ravenel, Director Global de iniciativas de sostenibilidad en Bloomberg, afirmó que se ha determinado un incremento sustancial en el número de clientes que demandan información sobre temas de sostenibilidad, este incremento tiene una tasa anual de 48%. Tomado de: <http://www.sustainalytics.com/sustainalytics-esg-research-now-available-bloomberg>

⁴ De los encuestados por el estudio de David Kiron *et al.* (2013), el 40% estima que el mayor beneficio derivado del gestionamiento de la sostenibilidad es el incremento en reputación de marca y producto.

por lo menos una vez al año con sus grupos de interés relevantes, para tratar temas relacionados con la sostenibilidad. En el caso de los inversionistas, este porcentaje es más elevado, llegando a un 52% de empresas que mantiene una conversación constante con los inversionistas sobre temáticas de sostenibilidad (Ceres & Sustainalytics, 2014: 15).

En el estudio del MIT, a la pregunta sobre cuáles grupos de interés estaban influenciando en mayor medida a sus empresas hacia la sostenibilidad, el 51% de las empresas mencionó que los altos directivos de la organización eran el grupo más relevante en materia de influenciar hacia la sostenibilidad (Kiron *et al.*, 2013: 17), demostrando la importancia de lograr un convencimiento fuerte desde la cabeza para ejecutar y difundir la importancia de la sostenibilidad al interior de la organización (ver Figura 4).

Figura 4. Grupos de interés que están influenciando la sostenibilidad



Fuente: resultados del estudio “The Innovation Bottom Line” a la pregunta de: ¿Cuál grupo de interés de la compañía está incentivando la agenda de la sostenibilidad? (Kiron *et al.*, 2013: 23).

En esta misma pregunta, el primer grupo de interés externo que influencia hacia la sostenibilidad es el de los clientes, que se estiman están influenciando a las empresas en un

(42%), convirtiéndose en actores determinantes al seleccionar productos y servicios, teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad, captando eficientemente la atención de la empresa y sus directivos (*ibíd.*: 17). Esta situación que pone la opinión del cliente en un plano principal, generando una dinámica de diálogo constante entre el cliente y la empresa que en los Estados Unidos parece estar jalonando la generación de nuevos productos, la investigación y la innovación hacia la sostenibilidad.

El factor de la regulación, del cómo desde lo público se exige a los privados mayor participación y compromiso en los asuntos de sostenibilidad, es también una tendencia creciente y muy importante en el mundo del gobierno corporativo. El 40% de los entrevistados estimó que la regulación y las medidas de los gobiernos, entendiendo al gobierno como un grupo de interés, están contribuyendo a impulsar la sostenibilidad (*ibíd.*: 17).

Los resultados de los estudios mencionados demostraron que efectivamente en el mundo se está generando una tendencia creciente hacia el enfoque de la sostenibilidad desde la estrategia misma de las empresas. Sin embargo, es preciso mencionar que estos avances en materia de conciencia desde los grupos de interés y las empresas dependen del nivel de evolución que existe en el medio en el que se desarrollen los negocios. En el caso de los países en vía de desarrollo, como el nuestro, el nivel de conciencia al que llegan o llegarán los grupos de interés dependerá de un proceso de educación y seguimiento de las tendencias internacionales que vaya permeando el comportamiento. Además en nuestro caso debemos tener en cuenta factores determinantes de las economías en desarrollo que generan mayores

retos y oportunidades (p.ej.: necesidades básicas insatisfechas, injusticia, pobreza, educación, crecimiento de ciudades y población). Sin embargo, para las empresas multinacionales que están empezado a participar en mercados financieros internacionales, los estándares y exigencias en materia de sostenibilidad son una realidad en su mundo competitivo.

Entender que el mundo va hacia la sostenibilidad y que los modelos de negocio deben tener en cuenta este factor es una ventaja competitiva para las empresas que lo entiendan y logren la convergencia. Por esta razón las Juntas Directivas deberán prepararse de conocimientos y sensibilidades nuevas para entender este nuevo enfoque de los negocios.

El Gobierno Corporativo y el papel de la Junta Directiva

Pasemos a entender los conceptos básicos de la teoría de gobierno corporativo para posteriormente poder hacer el vínculo entre este tema y la sostenibilidad. El gobierno corporativo es un sistema que regula la gestión de las empresas a través de la coordinación de los diferentes actores de la dirección y la propiedad de la empresa. Así, a través de un sistema de estructuras y reglas para la toma de decisión se promueve una organización eficiente al interior de los órganos de gestión, construyendo la arquitectura necesaria para alinear los intereses de los accionistas con los de los administradores y los de los grupos de interés relevantes. Dentro de estos órganos de dirección, la Junta Directiva juega el papel más importante del sistema al estar a la cabeza del direccionamiento estratégico y de la toma de decisión.

Los momentos más relevantes en el desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo han

resultado de las crisis financieras y económicas más profundas de los últimos años como respuesta a la necesidad de fortalecer los esquemas de coordinación entre los accionistas y la administración de las empresas. Cada día los mercados internacionales y los inversionistas basan sus decisiones más en la confianza que les genera la gestión de la compañía derivada de la implementación de mejores prácticas en Gobierno Corporativo y en la transparencia que existe sobre la gestión que realiza desde este órgano de dirección. La expedición de “Códigos de Gobierno Corporativo” como mecanismo para orientar las prácticas de gobierno en las empresas y el hecho de que cada vez más las empresas decidan “revelar” la manera como ejercen su gobierno, han dado un buen resultado como herramienta para impulsar un gobierno corporativo más eficiente.

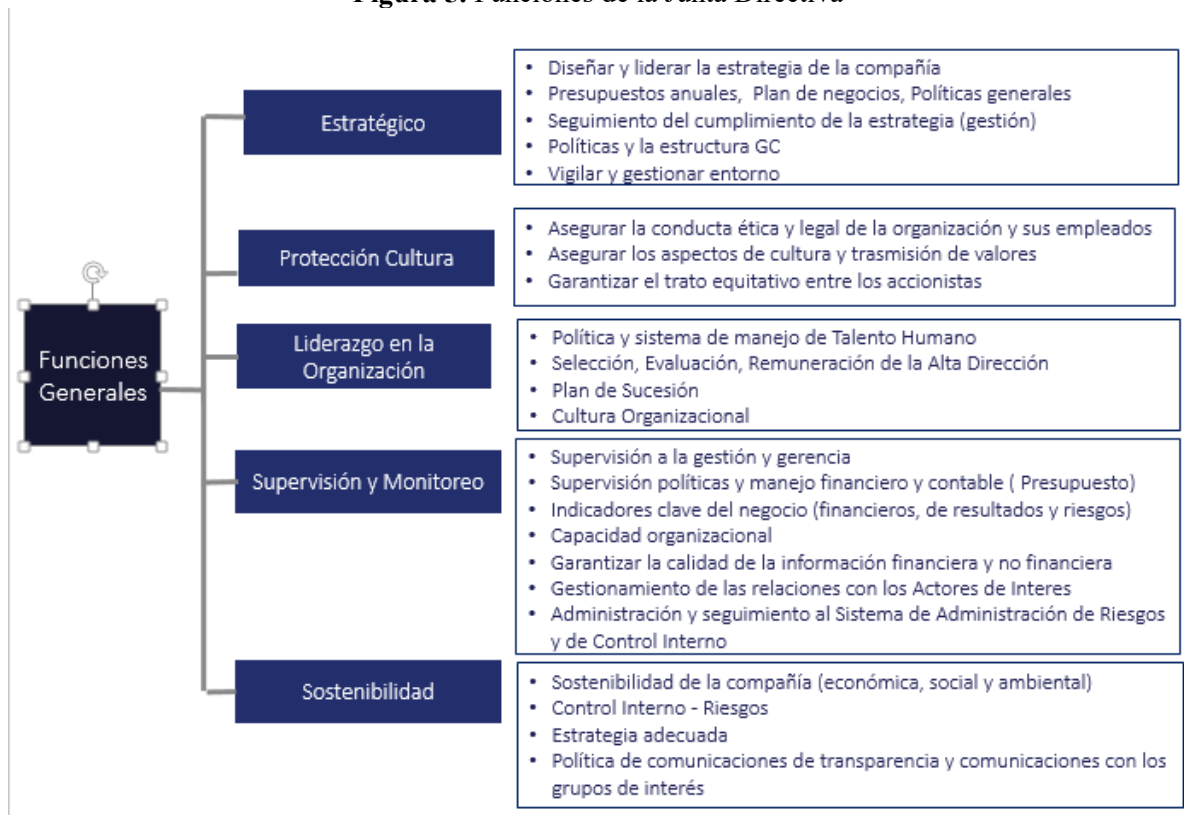
Como lo expresó David Nadler (2006: 6):

El cambio real para los Directores no es el incremento en la regulación, es la exigencia en el desempeño que se les hace como grupo. Para lograr un óptimo desempeño los directores necesitan examinar sistemáticamente su propósito, misión, funciones, la información, su nivel de conocimiento y la agenda de los temas a tratar en la Junta.

La Junta Directiva moderna debe actuar como la torre de control de la organización, desde donde se cumplen dos funciones principales: por un lado: alinear la voluntad de la empresa y la de los accionistas, y por el otro: asegurar que se genere valor desde la compañía por medio del direccionamiento y el monitoreo de la gestión. Corresponde por lo tanto a este órgano asegurar la visión a largo plazo de la empresa, determinar la estrategia y lograr que la organización funcione en torno a las metas definidas. Por esta razón es vital que la Junta asegure la sostenibilidad y la perdurabilidad de la compañía adelantándose a los riesgos y oportunidades del mercado.

En general, de la teoría y las mejores prácticas de Juntas Directivas puede determinarse que las funciones de la estos órganos pueden resumirse en cinco grandes retos: brindar una óptima orientación estratégica, proteger la cultura de la organización, direccionar y garantizar el liderazgo al interior de la organización, realizar una apropiada labor de supervisión y monitoreo a la gestión de la administración —en especial gestionar el sistema de administración de riesgos— y finalmente asegurar la sostenibilidad de la empresa de manera equilibrada, en donde cada vez se genera mayor valor. Ver Figura 5, que ilustra estas funciones de manera esquemática.

Figura 5. Funciones de la Junta Directiva



Fuente: Funciones generales de una Junta Directiva, trabajo realizado por Beatriz Rodado para Prospecta.

El primer reto de la Junta Directiva es brindar la **orientación estratégica** necesaria para llevar a la compañía a donde los accionistas desean, por lo tanto ha de determinar desde su

interior los objetivos estratégicos que la empresa debe perseguir en el mediano y largo plazo, las prioridades que se deben tener en cuenta, el cómo se realizará la asignación de recursos y los lineamientos estratégicos a impartir, además de responsabilizarse por un óptimo monitoreo y si es necesario realizar los cambios a la estrategia si fuera necesario.

La segunda función de la Junta Directiva es la de **proteger la cultura de la organización**.

La Junta Directiva es el órgano llamado a establecer la cultura y asegurar que esta permea todos los niveles de la organización, logrando un comportamiento acorde con el “ADN” de la compañía y en consonancia con las exigencias éticas y legales deseadas.

La tercera es la de **direccionar y garantizar el liderazgo** al interior de la organización. Es responsable de lograr que la gestión del talento humano se dirija efectivamente logrando contar con las personas más calificadas y apropiadas para la organización. Garantizar que estas personas entiendan muy bien la cultura organizacional, sus funciones y las metas a desempeñar es fundamental. La Junta Directiva debe promover el seguimiento y cumplimiento del desempeño del talento humano y diseñar el sistema de incentivos adecuado que lleve a la compañía al largo plazo.

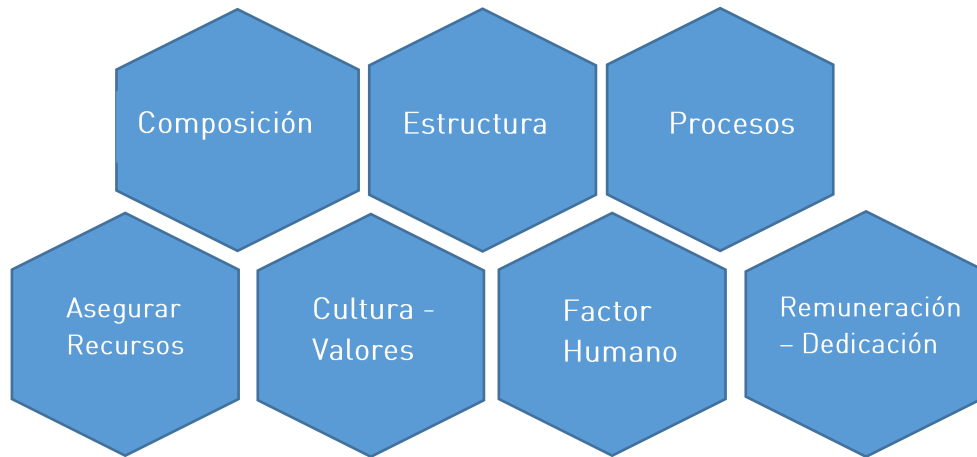
El reto de la **supervisión y monitoreo** es el más tradicional y conocido por los administradores, implica el direccionamiento y seguimiento a la gestión en todos los niveles de la organización; engloba asuntos financieros, de cumplimiento de las metas de desempeño, de control interno, de manejo de talento humano, de operaciones, de cumplimiento de la ética y la ley, la instauración de procesos y políticas y de manera muy especial la responsabilidad de generar un sistema de administración del riesgo que involucre toda la organización y de

manera muy especial genere las alertas e información necesaria para que la Junta Directiva pueda tomar decisiones estratégicas correctas.

Finalmente se presenta la función de la Junta Directiva que ocupa el tema central de esta investigación, la función de **direccionar la sostenibilidad** para garantizar el largo plazo de la compañía de manera perdurable y generando la mayor cantidad de valor posible. Esta función, que trataremos en detalle más adelante, es clave para determinar la competitividad, para lograr modelos de negocio más potentes y disruptivos, para manejar el relacionamiento adecuado con los diferentes grupos de interés de la compañía, para generar información y sistemas de monitoreo que ayuden a conseguir los objetivos estratégicos y para materializar de manera más eficiente la generación de valor en el largo plazo.

Partiendo de este “qué debe hacer” de la Junta Directiva, pasemos a analizar el “cómo” lo hace, entendiendo cuál debe ser la estructura óptima para poder desarrollar las funciones asignadas de la manera más eficiente posible. En las mejores prácticas de gobierno corporativo, existe un consenso en cuanto a que los siguientes son los elementos determinantes para lograr un óptimo desempeño al interior de las Juntas Directivas (ver Figura 6)

Figura 6. Elementos Determinantes del desempeño de la Junta Directiva



Fuente: Elaboración propia.

1. **Composición:** La composición de la Junta se refiere a las características que deben tener los integrantes del grupo directivo, la adecuada mezcla de conocimiento, experiencia y habilidades, que deben tener los Directores para lograr una buena gestión al interior de la Junta Directiva. Al estudiar la composición se tiene en cuenta el número de personas que hacen parte del grupo, la calidad y representación que tienen al interior de la Junta, su independencia y el rol que juegan (Presidente de la Junta -miembro de Junta- Presidente de Comité, etc.). Además se consideran los elementos que promueven la renovación del grupo de Directores como los procesos de selección y sucesión de Directores, los plazos de mandato, la independencia y los límites de edad generales para ser miembros de Junta.

Barton & Wiseman (2015: 3) señalan cómo este es uno de los temas más determinantes en el desempeño de las Juntas Directivas. Explican que lograr la mezcla adecuada no es una tarea fácil:

... lograr una suficiente diversidad de perspectivas, contar con experiencia comprobada de personas que hayan liderado procesos importantes en otras organizaciones y contar con el conocimiento especializado suficiente, es crítico a la hora de seleccionar Directores...las Juntas que logran combinar un conocimiento profundo en los temas estratégicos con el adecuado nivel de independencia, logran conformar grupos directivos que le ayudan a las compañías a salir de la inercia y a generar valor desde sus Juntas.

2. **Estructura:** Este elemento tiene en cuenta la arquitectura organizacional de la Junta, las instancias, comités especializados, los grupos de asesoría, los diferentes roles que desempeñan los actores, las funciones generales y las específicas de los Directores. La estructura del órgano es el centro de las recomendaciones en materia de gobierno corporativo desde las mejores prácticas y desde regulación existente. Esta estructura permite una limitación a los roles y responsabilidades, define el espacio apropiado para tratar ciertos temas y designa responsables y líderes al interior del grupo.
3. **Procesos:** Los procesos de toma de decisión, del relacionamiento con la administración y grupos de interés y del cómo debe darse el flujo de información son definitivos para lograr un esquema en donde se proporcionen los recursos para que los Directores asuman su función de manera comprometida y cada vez más activa. Estos procesos explican las expectativas generales de los accionistas y la administración, muestran cómo se deben desarrollar las tareas al interior de la Junta, señalan con qué equipos y directivos trabajar los diferentes temas, la periodicidad requerida y el cómo debe ser el flujo y forma de

acceso a la información.

Con la incorporación de procesos se promueve la planificación, la priorización y método para hacer seguimiento al trabajo que se desarrolla en la organización desde la Junta. Los procedimientos por medio de los que se logra la concertación de la agenda, los procesos de sucesión, una toma de decisión patrimonial, el acceso a la información o la posibilidad de contratar asesores externos, son algunos ejemplos de temas en los que la existencia de un proceso es fundamental para asegurar su materialización. Comúnmente estos procesos que guían la actuación de este grupo de trabajo están recopilados en los estatutos sociales de la compañía, en los Códigos de Buen Gobierno de las empresas, en los reglamentos de la Junta y/o reglamentos de los comités o grupos de trabajo.

4. **Cultura-Valores:** La Junta Directiva es el órgano directivo desde donde se comienza a irradiar la actitud y cultura de la organización. Este grupo de personas tiene la responsabilidad de los parámetros de cómo debe ser la “actitud o el tono” de la organización en múltiples aspectos como: generación y garantía de los valores organizacionales, cultura de la compañía, ética y comportamiento esperado, propensión o aversión al riesgo, y factores como actitud hacia el medio ambiente, las comunidades o hacia el Estado, son determinantes para definir la esencia de la organización.

5. **Aseguramiento de Recursos:** Asegurar que la compañía cuente con los recursos que necesita para poder cumplir con sus objetivos estratégicos es otro de los elementos misionales de la Junta Directiva. Desde la teoría de Juntas Directivas este “rol de

asignación de recursos implica el de garantizar que la compañía haga lo necesario para asegurar los recursos presentes y futuros que son cruciales para el éxito de la firma” (Ricart & Sánchez, 2004: 34). Contar con el capital, el talento humano, el tipo de trabajo y la información que se requiere para lograr tomar y ejecutar las decisiones. **Dedicación y Remuneración:** Los seres humanos actuamos guiados por los incentivos. Estos determinan en gran medida cómo nos comportamos y el compromiso que adquirimos con nuestras tareas. En el caso de la Junta Directiva es fundamental que la retribución a los Directores esté acorde al nivel de responsabilidad y dedicación que se exige de su función. Aunque en materia de incentivos hay factores culturales y sociales que son muy importantes como el reconocimiento, el estatus y el placer de ayudar, la única forma de profesionalizar las Juntas y reclutar las personas con los conocimientos especializados o generales que requiere el grupo es retribuir adecuadamente esta labor.

6. **Factor humano:** Este es un elemento muy importante que en la mayoría de los casos las mejores prácticas ignoran y que la literatura de Juntas Directivas y de trabajo en equipo está tratando de investigar cada vez más. Jeffrey Sonnenfeld (2004: 158) explica que lo que hace a una Junta excepcional no es seguir las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, esto es solamente una parte de la película. Para el decano de la Facultad de Negocios de la Universidad de Yale:

Lo que es determinante para que una Junta Directiva tenga un alto desempeño es el lograr un sistema social robusto en donde los miembros entienden que el proceso discursivo hace parte de la búsqueda de las decisiones más cercanas a la realidad, se trata de un grupo en donde los integrantes son capaces de retarse unos a otros y en donde hay disenso, crítica y contención en algunos momentos. (Sonnenfeld, 2004,158)

Considera que para lograr mejores Juntas Directivas se debe crear un clima de candor y

honestidad en las discusiones que se tienen al interior del grupo, hay que incentivar el disenso y la sana crítica, tener claros los diferentes roles que juegan los miembros de la Junta (no sólo los formales sino los roles que juegan en el grupo derivados de su personalidad y tipo de liderazgo), adicionalmente cree que es fundamental fomentar la rendición de cuentas individual y la gestión y medición del desempeño grupal (por medio de evaluaciones de desempeño) para lograr que estos grupos se conviertan en grupos de alto desempeño (*ibíd.*).

3. El Gobierno Corporativo y el direccionamiento de la sostenibilidad

Ahora sí, entremos a la parte central de esta investigación que busca hacer la conexión entre la Sostenibilidad y el Gobierno Corporativo, profundizando en el rol que le corresponde desempeñar a la Junta Directiva en el diseño, validación, monitoreo y direccionamiento de la sostenibilidad. Recordemos que la Junta Directiva tiene el deber fiduciario de generar valor en el largo plazo y está encargada de salvaguardar los activos de la compañía, entre ellos su “licencia social para operar” (Brew, 2015: 1) que cada día adquiere más relevancia en el mundo de los negocios.

Situación del direccionamiento de la sostenibilidad en el mundo

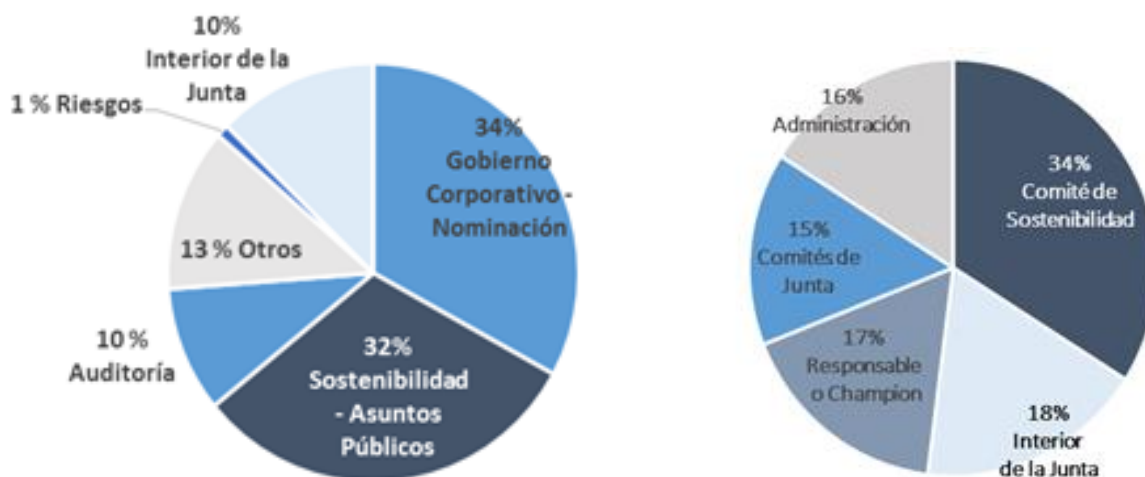
Primero detengámonos en el análisis de la situación actual del direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta Directiva en el mundo, dándole una mirada a lo que está pasando en otros países para entender los avances y prácticas relevantes en esta materia. De las cifras aportadas en marzo del 2014 por el estudio de “Investor Responsibility Research Center Institute” (IRRCi), podemos ver que el 55.4% de los Directores respondieron que sus Juntas Directivas supervisaban de *manera general* las actividades de sostenibilidad de la empresa.

(Sustainable Investments Institute and Investor Responsibility Research Center Institute (IRRCi, 2014: 5). En este estudio se encontró que el quintil superior de ingresos fue tres veces más propenso a tener supervisión de asuntos ambientales y sociales que los demás, dejando ver que las empresas líderes en los mercados parecen ser las más comprometidas con la sostenibilidad en los Estados Unidos.

En el estudio de CERES y Sustainalytics titulado “Gaining Ground: Corporate Progress on the CERES Roadmap for Sustainability”, en el que se utilizó una muestra más grande de empresas líderes que cotizan en la Bolsa de Nueva York, se encontró que el 32% de las empresas realizan un direccionamiento formal a la sostenibilidad con la adecuada reglamentación de funciones, órganos y responsables desde sus Juntas Directivas, ya sea a través de un comité o desde el núcleo de la Junta Directiva. Explica uno de los entrevistados de este estudio que “el tener un gobierno corporativo sólido y adecuado para lograr la promoción de las metas de la sostenibilidad al interior de la organización fue la primera clave para generar los sistemas necesarios para fomentar la implementación y el éxito en el largo plazo de la sostenibilidad” (Ceres and Sustainalytics, 2014: 23).

En el estudio del IRRCi se encontró que de las compañías que hacen efectivamente un direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta Directiva, el (44%) lo hacen desde alguno de los comités de Junta existentes, el (32%) han generado un espacio exclusivo para tratar el tema de Sostenibilidad y asuntos públicos, y el (10%) decide trata estos temas desde el comité el interior de la Junta (IRRCi, 2014: 5) (ver Figura 7).

Figura 7. Comités e instancias de la Junta Directiva desde donde se direcciona la sostenibilidad de las empresas de Estados Unidos y el Reino Unido



Fuentes: IRRCi (2014), y Grayson (2012).
Comités JD desde donde se direcciona la sostenibilidad en los Estados Unidos.
“Board Oversight of Sustainability Issues: A Study of the S&P 500”, 2014.

Comités del FTSE 100 del Reino Unido.:
David Grayson: “Towards Sustainability Mindset: How Board Organise Oversight and Governance of Corporate Responsibility”, 2012.

Una mirada a las cifras de las empresas europeas, quienes llevan el liderazgo en el mundo en los temas de sostenibilidad, nos puede ilustrar sobre cómo es la tendencia de las estructuras que utilizan las Juntas Directivas británicas. El estudio de David Grayson “Towards Sustainability Mindset: How Boards Organise Oversight and Governance of Corporate Responsibility” del Doughty Center of Corporate Responsibility, realizado a las empresas del FTSE 100 del Reino Unido, mostró que el 34 % de las empresas que hace direccionamiento a la sostenibilidad lo hacen desde un comité de Junta exclusivo dedicado únicamente a manejar temas de sostenibilidad, un porcentaje muy parecido al de Norteamérica. El 18% lo hace desde el interior de la Junta Directiva, sólo el 15% hace el

seguimiento y direccionamiento de estos temas desde comités de otros asuntos de la Junta y hay una porcentaje alto de 17% empresas que tienen un Director o miembros de Junta como responsable único del tema o *champion*, evidenciando una tendencia de los países que más han recorrido el camino de la sostenibilidad hacia crear una estructura de Junta exclusiva dedicada a esta función especializada, ya sea por medio de comités o de responsables exclusivos del tema de la sostenibilidad (Grayson, 2012).

El estudio del “Investor Responsibility Research Center Institute” IRRCi muestra además algunas características importantes de la composición de los mismos evidenciando que (81%) de los comités mixtos o exclusivos han establecido estándares de independencia para su composición y el (92%) de estas estructuras de gobierno utilizan la práctica de contratar asesores y expertos (IRRCi, 2014: 6).

De los temas tratados al realizar el direccionamiento y monitoreo de la sostenibilidad al interior de la empresas con mayor frecuencia los encuestados por el estudio de CERES y Sustainalytics contestaron que el tema más frecuente es el *social*, con una incidencia de (55%) en donde sorprende el peso que tienen los temas de financiación política de campañas que logran un (42%) del total del tiempo que dedican las Juntas a la sostenibilidad, siguiendo en orden de frecuencia: los temas ambientales, los de salud y seguridad, los de diversidad del lugar de trabajo y los relacionados con los derechos humanos. (Ceres and Sustainalytics, 2014: 21).

Este estudio también concluyó que estas compañías cada vez más se relacionan con los

grupos de interés para lograr un adecuado manejo de la sostenibilidad, en especial con los inversionistas, con quienes las empresas entrevistadas se relacionan en un (52%). Otro asunto relacionado con los grupos de interés muestra que el (58%) de las empresas que hacen manejo de la sostenibilidad están exigiendo requisitos ambientales y sociales estrictos a los proveedores en sus cadenas de suministro (*ibíd.*: 23).

Finalmente señalaré dos temas relevantes para nuestro análisis: primero, el 24% de las compañías están vinculando los incentivos de compensación a logros en materia de sostenibilidad como mecanismo eficiente para dinamizar el comportamiento de las organizaciones. Segundo, tan sólo el 5% de las empresas están incluyendo, dentro de los perfiles de los miembros de Junta, conocimientos especializados en materia de sostenibilidad (*ibíd.*: 24).

En general, lo que podemos ver de estos resultados es que hay una tendencia a que la sostenibilidad cada vez más sea un tema principal de la Junta Directiva. Sin embargo los avances en esta materia son lentos ya que el retorno económico de la sostenibilidad se ve en el largo plazo. Engranar el sistema de la Junta Directiva hacia la sostenibilidad requiere de un alto nivel de compromiso desde el liderazgo, de un conocimiento especializado en diferentes áreas, de un alto nivel de dedicación y de la construcción de una estructura adecuada al interior de la Junta que permita el espacio y los recursos necesarios para lograr la ejecución deseada.

La formalización de estructuras de gobierno como los comités para formalizar el

direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta, es una herramienta que parece demostrar su valor en las mejores prácticas internacionales. Encontramos que en los países anglosajones estas estructuras formales han aportado el espacio para trabajar los temas de sostenibilidad, sin embargo, es importante tener en mente que generar la arquitectura no es suficiente para lograr los cambios esperados, este proceso debe estar acompañado por otros factores relevantes como: convicción desde la cabeza de la organización, generación de cultura hacia la sostenibilidad, generación de los recursos necesarios, conocimiento y gestión desde el interior de la organización.

De los estudios y las opiniones de los autores, se puede concluir que es necesario el involucramiento de la Junta Directiva en la definición del contenido, del método y en la forma de realizar las mediciones en materia de sostenibilidad, para lograr cambios importantes en el gestionamiento de la misma. El tener claro el método hace que los Directores puedan entender cuáles son los asuntos relevantes, hacer las correlaciones necesarias y encontrar las oportunidades subyacentes. Muchos de los indicadores y métodos propuestos por los sistemas de reporte global han estandarizado formas de medir y de hacer las cosas, el cuestionarse estas “fórmulas” y entender cómo juega la individualidad de la empresa y de los objetivos estratégicos en estos métodos e indicadores es fundamental para que la empresa mida y gestione lo que realmente importa.

Por último, parece ser indispensable generar esquemas de remuneración ligados a las metas de sostenibilidad, metas por áreas o individuos en materia de sostenibilidad que ayuden a direccionar el comportamiento y la visión de la organización hacia las metas de la

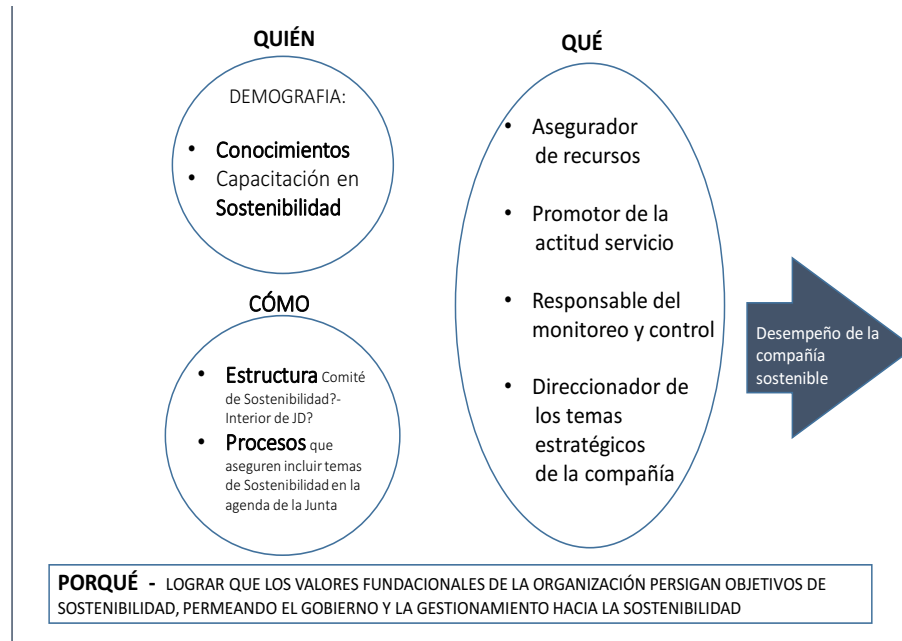
sostenibilidad.

El direccionamiento de la sostenibilidad desde la teoría

En la *teoría del direccionamiento de la sostenibilidad* hay tres autores que han propuesto conceptos interesantes en materia de qué se debe tener en cuenta para ejercer esta función de la Junta Directiva de manera exitosa. Para efectos del propósito de esta investigación, que busca darle una guía al órgano colegiado en el gestionamiento de la sostenibilidad, entender estos planteamientos es fundamental ya que servirán de base teórica para entender la ruta de acción que posteriormente se formulará para ayudar a guiar a las Juntas Directivas en su función de orientación de la sostenibilidad.

La primera propuesta la desarrollaron en el 2004 Joan Enric Ricart, Miguel Angel Rodríguez & Pablo Sánchez, de la Universidad de Navarra, quienes construyeron un modelo de gestión del gobierno corporativo para la sostenibilidad. Explica en su artículo “Sustainability in the Boardroom: An Empirical Examination of Dow Jones Sustainability World Index Leaders”, que para lograr un resultado orientado a la sostenibilidad en una empresa, “el sistema de gobierno debe dar respuesta a cuatro preguntas fundamentales: **¿Quiénes** deben ser los miembros de la Junta responsables del tema? **¿Cuál** debe ser su rol en materia de sostenibilidad? **¿Cómo debe funcionar** la Junta para lograr asumir estos roles de la manera más eficiente y efectiva? y **¿Por qué debería** la Junta hacerlo?”. (Ricart et al., 2001: 23) (ver Figura 8).

Figura 8. Modelo de Gobierno Corporativo para la Sostenibilidad en la Junta Directiva propuesto por Enric Ricart *et al.*, 2004.



Fuente: Ricart *et al.* (2001: 23).

Explica el **por qué** tiene que ver con que la única forma en la que la Junta Directiva puede asegurar su permanencia en el tiempo es si se logra transmitir ciertos **valores fundacionales** al interior de la organización que sean coherentes con la visión de la sostenibilidad en largo plazo (*ibíd.*: 23).

El **quiénes**, tiene que ver con la composición y características necesarias para asegurar desde la Junta Directiva que los **miembros cuenten con los conocimientos y habilidades requeridos** para direccionar la sostenibilidad. Los directores deben tener los conocimientos, experiencia, habilidades y la red de contactos necesarios para lograr desarrollar esta función

de la mejor manera posible. En esta dimensión la capacitación a los miembros de Junta Directiva juega un papel fundamental (*ibíd.*: 23).

En el **cuál** debe ser su rol en materia de sostenibilidad, sugiere cuatro roles principales: Primero, el de **asegurar los recursos necesarios** para lograr los objetivos de sostenibilidad. Segundo, generar la **actitud de servicio** hacia el cumplimiento de los objetivos al interior de la organización. Tercero, desarrollar la función de **monitoreo y control** del desempeño de la sostenibilidad y finalmente el cuarto, que es el de lograr que la **estrategia tenga en cuenta la visión y los objetivos de la sostenibilidad** (*ibíd.*: 23).

En el **cómo** lograrlo, propuso implementar los procesos que permitieran reglamentar la gestión de la Junta y la generación de una estructura específica por medio de los cuales se organice el trabajo del Directorio.

Después de transcurridos más de diez años desde su propuesta, hoy con una visión más clara sobre cómo se han desarrollado las estructuras, procesos y las funciones asignadas a las Juntas Directivas, podemos afirmar que su teoría tiene elementos muy valiosos sobre la manera de entender el modelo de gobierno corporativo de la sostenibilidad. Gracias a la práctica y a las realidades empresariales, entendemos estos elementos de manera más integral y esquemática, como lo plantearé posteriormente, para contestar a las preguntas del quién, el cómo, el qué y el para qué, de manera más actualizada y completa.

Otra contribución importante a la teoría del direccionamiento de la sostenibilidad desde las Juntas Directivas fue la que hicieron David Lubin y Danel Esty en su artículo “The Sustainability Imperative” (2010), en el cual afirmaron que la sostenibilidad es una megatendencia, y que como tal, el entender cómo los líderes mundiales han logrado competir en momentos como estos en la historia puede dar luz sobre los factores determinantes para lograr un direccionamiento eficiente de la sostenibilidad. Proponen en su artículo que es fundamental que la Junta Directiva se dedique a desarrollar capacidades de ejecución en cinco áreas principales:

1. Liderazgo. Explica que lograr el liderazgo desde la cabeza es fundamental para impulsar un direccionamiento acorde con los objetivos en materia de sostenibilidad, este liderazgo debe provenir de la Junta Directiva y de la administración, debe ejercerse desde los valores y la cultura de la organización.

2. Sistematización de métodos y modelos. Explican los autores:

Con una visión de sostenibilidad en su lugar, el equipo ejecutivo debe generar capacidades especializadas para evaluar opciones y lograr la cuantificación de beneficios y riesgos de la manera más acertada...la mega tendencia de la sostenibilidad requerirá actualizar las herramientas del modelo de negocio tradicionales, la manera de hacerle seguimiento a las tendencias, de hacer análisis y planeación por escenarios, el modelado de riesgos y las formas de llevar la contabilidad de la empresa. Los métodos actuales para rastrear los impactos de sostenibilidad generan datos inconsistentes, incompletos e imprecisos. Reconociendo que lo que no se mide no se gestiona, las empresas están desarrollando mejores formas de medir los beneficios y los costos relacionados con la sostenibilidad empresarial y de evaluación de rendimiento. Fujitsu, por ejemplo, utiliza un sistema de evaluación de rendimiento "cost green index", que evalúa el costo potencial en todos los ámbitos de la sostenibilidad, la productividad y el impacto ambiental (Lubin & Esty, 2010).

3. Alinear la estrategia con la sostenibilidad. Una vez que las empresas logran tener una base sólida del método y los datos analíticos, se podrá centrar desde la dirección de la organización en desarrollar estrategias de sostenibilidad que potencien su estrategia corporativa, que generen un valor distintivo y/o que generen cambios relevantes en su modelo de negocio.

4. Lograr la alineación de objetivos de sostenibilidad al interior de la administración. Para lo cual las empresas deben integrar objetivos de sostenibilidad en la gestión del día a día. El liderazgo debe provenir de la cabeza pero la responsabilidad por la implementación y monitoreo recae en la operación y debe hacerse de manera integral e uniforme para que todas las áreas contribuyan desde su parte.

5. Comunicación y reporte. A medida que crece la conciencia de los diferentes grupos de interés por la gestión de la sostenibilidad que se hace desde las empresas, es fundamental construir sistemas de reporte y comunicación con estos grupos que cumplan con la misión de informar, de dar transparencia y de generar un diálogo constructivo con estos terceros que cada día son más relevantes para el manejo de la estrategia de las compañías.

Desde la óptica del manejo de los recursos humanos, Knudsen, Geisler & Edge (2013), propusieron tres factores que consideran determinantes para lograr que las Juntas Directivas enfoquen su interés en los temas de sostenibilidad, evidenciando la importancia que esta función tiene en el logro de objetivos sostenibles. Exponen que para lograr una Junta Directiva que direcciona hacia la sostenibilidad desde los recursos humanos hay que asegurar: a) una Junta Directiva mentalizada y con conciencia en la sostenibilidad, b) lograr que el órgano colegiado tenga las capacidades necesarias para entender y direccionar la

sostenibilidad, y c) lograr un sistema de compensación que dirija la actuación de la organización hacia las metas estratégicas, brindándonos así algo más de luz acerca del **quién** del modelo original de gobierno corporativo para la sostenibilidad propuesto por Ricart.

Explican Knudsen *et al.* que:

[...] la mentalidad de las personas en la parte superior de la organización es fundamental para la conducción de cualquier estrategia o iniciativa dentro de una organización. Si las Juntas Directivas se apropian y consideran la sostenibilidad como importante, el mover la organización y la actuación de los empleados hacia el cumplimiento de metas sostenibles va a costar menos trabajo. El grado de interés que existe desde la Junta hacia la sostenibilidad es determinante y se verá reflejado en el manejo de los recursos humanos de la organización, lo que direccionará las capacidades hacia este objetivo. Si existe una mentalidad hacia la sostenibilidad desde la Junta, ésta se asegurará de que la composición y competencias del grupo de Directores reflejen esta mezcla de conocimientos que se debe existir al interior de la Junta para manejar los asuntos de la sostenibilidad... asegurará que el sistema de compensación dirija el comportamiento de la organización y la Junta hacia el logro de los objetivos de la sostenibilidad (Knudsen, Geisler & Edge, 2013, 242).

4. Actualización de modelo de gobierno corporativo para direccionar la sostenibilidad desde la Junta Directiva

Teniendo en cuenta los estudios revisados y partiendo de la teoría que se ha analizado en los párrafos anteriores, quisiera proponer una actualización al modelo propuesto por Ricart *et al.*, teniendo en cuenta algunos elementos adicionales desde la teoría de Juntas Directivas que se ha desarrollado en estos años, y que pueden ser útiles en la práctica (ver Figura 9).

Figura 9. Modelo de gobierno corporativo para lograr el direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta Directiva



Fuente: elaboración propia.

El **quién y el cómo** en la actualidad son preguntas que se interrelacionan en los llamados “factores determinantes para el desempeño” de las Juntas Directivas, que se han ido materializando de las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo, lo que llamamos *la arquitectura de la Junta Directiva* en gobierno corporativo. El **qué hace la Junta Directiva**, hoy en día se puede comprender entendiendo las funciones principales que le corresponden a éste órgano y cómo cada una de ellas tiene un rol importante al interior del sistema de gestionamiento de la sostenibilidad. El **por qué** del modelo sigue estando alineado

con la generación de los valores fundacionales de la organización que generan el *ADN* de la compañía y que son determinantes para el cumplimiento de las metas estratégicas.

Analicemos cuál es la arquitectura que se necesita desde los factores determinantes del desempeño de la Junta Directiva para lograr la estructura y elementos necesarios:

Composición: Seleccionar las personas con los conocimientos, experiencia y habilidades en materia de los temas determinantes para la sostenibilidad es fundamental para lograr un direccionamiento eficaz desde la Junta Directiva que impacte los factores determinantes de la estrategia. Para alcanzar esta diversidad y complementariedad necesaria al interior de la Junta Directiva en materia de sostenibilidad, es importante entender qué conocimientos especializados deben tener los Directores, cómo se complementan los Directores con los otros, qué tan importante es su conocimiento especializado para el cumplimiento de las metas estratégicas de largo plazo y qué tan disruptiva es su visión para generar maneras de hacer y de ver las cosas diferente a la visión tradicional. Además hay que considerar elementos como la independencia de sus miembros,⁵ la procedencia, el género y la personalidad, entre otros elementos importantes.

El lograr la composición adecuada para direccionar la sostenibilidad no sólo trae consigo la necesidad de seleccionar los perfiles adecuados, también incluye dos elementos determinantes a tener en cuenta: a) capacitar constantemente a los directores en temas de sostenibilidad, y b) acudir a expertos que lleven el conocimiento necesario a la mesa para

⁵ El estudio de Ceres y Sustainalytics (2014) demuestra que en las Juntas Directivas entrevistadas en materia de sostenibilidad el (81%) de ellas exige tener mayoría de miembros que representen la independencia como mecanismo efectivo para traer a la mesa visiones diferentes y objetivas al interior del grupo directivo.

lograr una óptima toma de decisión (Knudsen *et al.*, 2013). Esto es aún más relevante en las primeras etapas en las que se está desarrollando, al interior del grupo, los conocimientos especializados y fortaleciendo los generales.

Garantizar el talento humano que requiere la organización para lograr el cumplimiento de las metas estratégicas y de sostenibilidad es una de las funciones principales de la Junta Directiva, por esta razón empezar por preocuparse por su propia composición como órgano directivo es fundamental y de esta manera también sugerir cómo se puede complementar el grupo en procesos de sucesión al interior el órgano.

Estructura: Al analizar los estudios encontramos diferentes estructuras para logra el espacio necesario para tratar las temáticas de sostenibilidad al interior de las Juntas. La tendencia mundial pareciera estar yendo hacia la generación de espacios exclusivos, como la creación de un comité de sostenibilidad, para tratar estos temas.⁶ Sin embargo, de los comentarios de los Directores encuestados, vemos que la decisión de conformar un comité exclusivo solamente se debe adoptarse después de recorrer al interior de la Junta Directiva un proceso en que el que se haya generado la conciencia, los conocimientos y el entendimiento del método necesario para poder gestionar de manera activa la sostenibilidad desde un comité.

En materia de estructura entendemos que es fundamental generar un espacio apropiado para discutir los temas y políticas de sostenibilidad, ya sea al interior de la Junta, desde otro

⁶ Ver página 30 a la 31.

comité, desde la figura de un responsable exclusivo o desde un comité de Junta dedicado a los temas de la sostenibilidad. Lo importante es generar un espacio específico y formal que permita asignar responsabilidades puntuales a los diferentes actores del sistema de la Junta Directiva y de la organización. Es recomendable que se construya al interior del grupo de Directores un “plan de acción” general que oriente su gestión, que incluya la función de planeación y el monitoreo de esta materia.

Proceso: Es importante establecer el cómo se van a hacer las cosas al interior del grupo, asignar responsabilidades y dividir las funciones entre los miembros y entre la Junta Directiva y la administración, ojalá en documentos formales de gobierno como reglamentos o Estatutos. Por otra parte, es necesario entender los límites a la gestión propia de la Junta Directiva, los roles que debe desempeñar y cómo se espera que se garantice la responsabilidad fiduciaria frente al accionista y los demás grupos de interés.

Con estos elementos claros, las estructuras de la organización deben conversar y lograr que exista una secuencia lógica en la división de funciones y en los sistemas de gestión y monitoreo, para lograrlo los procesos son la clave. Estos procesos deben expresarse de manera formal en un reglamento o en cualquier tipo de documento de gobierno corporativo que guíe la acción de los Directores.

Los métodos y procesos utilizados para el gestionamiento de la sostenibilidad al interior de la organización también deben ser validados y revisados de manera general por la Junta Directiva. Como lo propuso David Lubin (2014), la sistematización de métodos y modelos,

es una función de la más alta relevancia ya que en estos procesos se decide cuáles serán los elementos determinantes de la gestión. Si se miden factores diferentes a los que se quieren motivar o se miden de una manera imprecisa, no se logra enfocar la gestión hacia los objetivos deseados. Hacer posible este entendimiento y formular las reglas generales para desarrollar estos indicadores y métodos es un área en donde la experiencia de los Directores es de gran utilidad, no sólo porque pueden aportar en la cuantificación de los beneficios y riesgos, sino porque entenderlos puede ayudar a los Directores a encontrar las oportunidades latentes en la sostenibilidad.

Compensación y dedicación: Los estudios y la teoría de Juntas Directivas demuestran que cada vez es más importante remunerar bien a los Directores para lograr el nivel de compromiso y dedicación requerido. Sin embargo, es necesario recordar que el factor económico no es el único incentivo relevante, por lo que las compañías deben conocerse muy bien para ofrecer a los Directores los beneficios que mejor motiven su trabajo

Desde el factor de los incentivos es importante mencionar que la compensación de los Directores, está incluyendo cada vez más elementos que incentivan los resultados en materia de sostenibilidad, tanto desde la Junta Directiva como al interior de la organización. Como se mencionó anteriormente, en los Estados Unidos el 24 % de las compañías entrevistadas pertenecientes al S&P 500 (Ceres & Sustainalytics, 2014) están vinculando el desempeño de la gestión con el logro de metas de sostenibilidad a la compensación de los ejecutivos, incluidos los miembros de Junta.

Factor Humano: El factor humano se refiere a lograr una diversidad de personalidades, fuerzas internas y tipos de visión que se requieren al interior del grupo para obtener una mezcla adecuada de personas, que vistas como un todo, logren añadir el mayor valor posible en la toma de decisiones. Lo anterior se logra cuando existen al interior del grupo procesos discursivos enriquecedores, la inclusión de diferentes opiniones, el uso de las enseñanzas de las experiencias pasadas y una adecuada dosis de sana crítica en los procesos de toma de decisiones.

Aseguramiento de Recursos: Se trata de lograr que se vayan generando, al interior de la organización, los recursos que en materia económica, de recursos humanos, trabajo y de información sean necesarios para lograr la construcción de una arquitectura óptima para el direccionamiento de la sostenibilidad. Ya hemos hablado de la importancia de asegurar el recurso humano, de garantizar el flujo, método y manejo de la información y de generar el acoplamiento necesario en la gestión de la organización para producir los cambios necesarios en materia de sostenibilidad. La Junta Directiva está llamada a garantizar estos recursos para poner a funcionar la estructura hacia el direccionamiento de la sostenibilidad.

En materia del *que hace* la Junta en materia de sostenibilidad, las funciones que tiene este órgano en materia de sostenibilidad se pueden ilustrar de la siguiente manera (ver Figura 10).

Figura 10

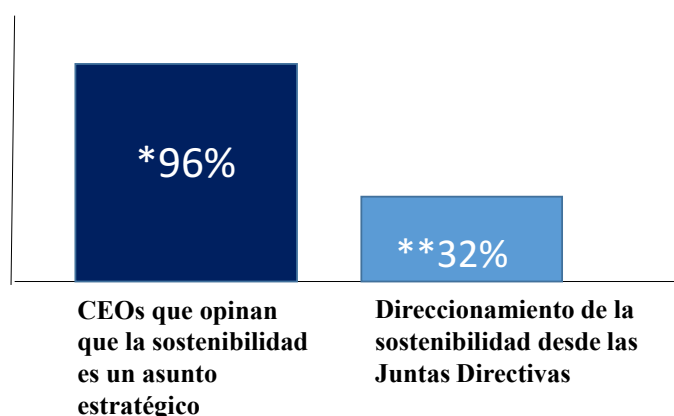
Funciones de la Junta Directiva - Direccionamiento de la Sostenibilidad	
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y liderar la estrategia de la compañía teniendo en cuenta el análisis de materialidad de la sostenibilidad de la compañía, (riesgos y oportunidades de la sostenibilidad. • Seguimiento del cumplimiento de las metas en sostenibilidad que impactan la estrategia • Vigilar entorno de las cuestiones de la sostenibilidad
Protección Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar los aspectos de la cultura y transmisión de valores que faciliten el logro de los objetivos de la sostenibilidad en la organización • Mentalidad hacia la sostenibilidad desde la Junta Directiva <i>"Tone from the top"</i>
Liderazgo en la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la selección de personas con conocimientos, habilidades y experiencia en materias relevantes para el manejo de la sostenibilidad • Asegurar conocimiento de la sostenibilidad al interior de la Junta y una adecuada mezcla en la composición de la Junta • Evaluar y lograr sistemas de compensación que valoren los logros en sostenibilidad
Supervisión y Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de políticas y de la arquitectura necesaria para Direccionar la sostenibilidad • Definir la metas a lograr y supervisar a la gestión de la organización en materia de sostenibilidad • Proceso y método de generación de indicadores de la sostenibilidad • Garantizar la calidad y el flujo de la información de sostenibilidad para que sirva para la toma de decisiones estratégicas-sostenibles • Gestionamiento de las relaciones con los grupos de interés • Administración y seguimiento al Sistema de Administración de Riesgos y de Control Interno.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el concepto de Sostenibilidad al interior de la organización, lograr su entendimiento y difusión al interior de los grupos de interés • Construir y revisar un adecuado análisis de materialidad (oportunidades y riesgos de la sostenibilidad) • Diálogo constante y compromiso con los grupos de interés • Liderar la política de comunicaciones internas y externas en los asuntos de la sostenibilidad (manejo de crisis*). • Responsable de la forma y contenido del reporte de sostenibilidad • Garantizar un óptimo gobierno corporativo

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de gobierno corporativo descrito anteriormente, nos muestra los elementos de la cultura, la arquitectura y las funciones a desarrollar por parte de la Junta Directiva. Estos

elementos brindan importantes herramientas para lograr implementar el direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta Directiva, sin embargo, algunos de los comentarios de los Directores entrevistados nos hacen ver la necesidad de brindar una ruta más clara que ilustre el camino recorrido por las empresas que hoy en día han logrado direccionar la sostenibilidad de manera exitosa. Encontramos un contraste que ilustra esta necesidad: Mientras que el (96%) (LEAD Naciones Unidas, 2010) de los Presidentes de compañías entrevistadas estimaron que los temas de sostenibilidad deben ser incluidos en la estrategia de la compañía, tan sólo el (32%) (Ceres & Sustainalytics, 2014) estiman que se está haciendo un direccionamiento real desde el interior de las Juntas Directivas en materia de sostenibilidad.

Figura 11. Contraste entre opiniones de los entrevistados sobre el direccionamiento efectivo que se hace desde las Juntas Directivas a la sostenibilidad



*Accenture el Global Compact de la Naciones Unidas desde el programa LEAD, “A New Agenda for Board of Directors” que tuvo en cuenta la opinión de 800 Presidentes de empresas que cotizan en Bolsa. 2010

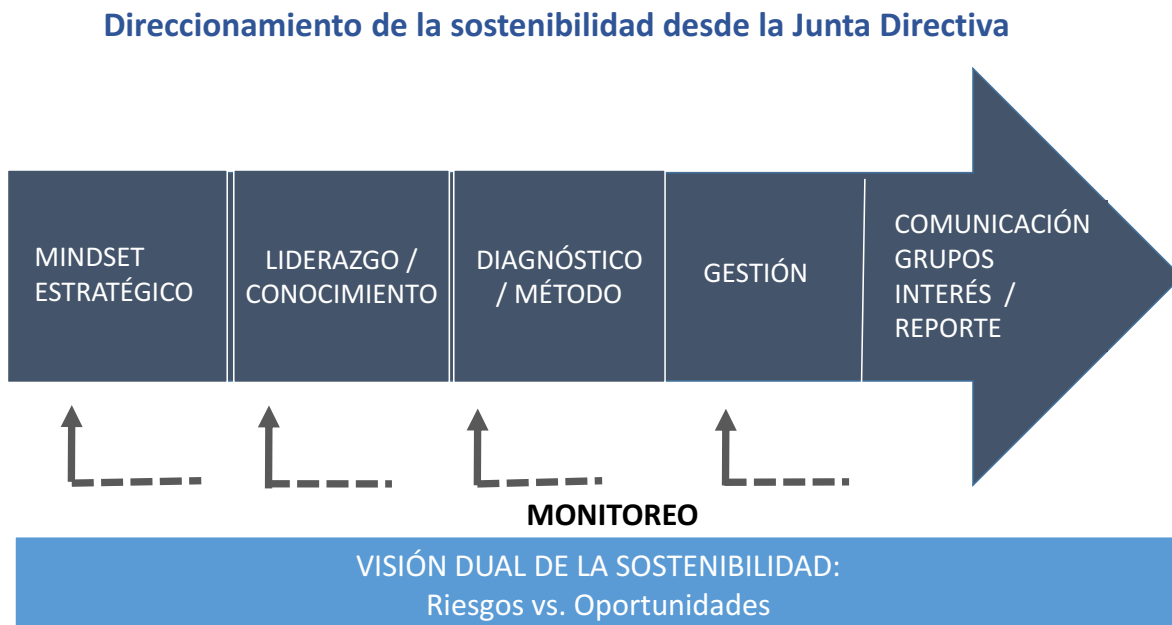
**Ceres and Sustainalytics, “Gaining Ground: Corporate Progress on the Ceres Roadmap for Sustainability” Boston MA, 2014

Fuente: elaboración propia

5. Ruta a seguir por parte de las Juntas Directivas para lograr el direccionamiento de la sostenibilidad

La siguiente es la ruta que propongo después de revisar experiencias exitosas de algunas compañías y los estudios que se han mencionado a lo largo de esta investigación para que las Juntas Directivas logren apropiarse de la función del direccionamiento de la sostenibilidad en alineación con la estrategia de la compañía. Es fundamental partir de la puesta en marcha del modelo de gobierno corporativo que asegure la existencia de una adecuada arquitectura y el entendimiento de las funciones que tiene la Junta en materia de sostenibilidad. Con estos elementos claros, la ruta a seguir ha de tener en cuenta los siguientes pasos:

Figura 12. Ruta para orientar a las Juntas Directivas en el proceso de direccionar la sostenibilidad desde su interior



Fuente: elaboración propia.

Ruta para lograr el direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta Directiva

1. **“Mindset” o mentalidad estratégica:** Como pudimos observar en los estudios de opinión de las empresas que han logrado procesos exitosos y cambios de modelo de negocios, para lograr una cultura hacia la sostenibilidad es fundamental que los Directivos —*entre ellos la Junta en pleno*—, se apropien de la responsabilidad de direccionar y gestionar al interior de la organización la sostenibilidad (Casazza, 2014), entendiendo que el direccionamiento adecuado de la sostenibilidad y de manera priorizada puede ser una palanca muy valiosa y efectiva para la obtención de las metas estratégicas generales de la organización en el largo plazo.

Entender la importancia de la sostenibilidad desde la cabeza es el primer paso para lograr construir un sistema de direccionamiento y gestión de la misma; sólo cuando exista convencimiento en que poner a trabajar a la organización en este sentido generará valor en el largo plazo y creará las bases de una compañía que perdure en el tiempo, se logrará el objetivo de tener una mentalidad hacia la sostenibilidad desde la Junta Directiva. Una vez la organización adquiera esta convicción y genere el sistema de diagnóstico y entendimiento adecuado, debe pasar a articular las sinergias necesarias entre la estrategia y la sostenibilidad. Para lograrlo debe realizar un ejercicio de priorizar la acción de la organización en materia de sostenibilidad hacia la obtención de las metas estratégicas del largo plazo de la empresa.

En algunas empresas, se está siguiendo la práctica, recomendada por el Global Reporting Initiative (GRI), de realizar al interior de sus Juntas Directiva el **análisis de materialidad de la sostenibilidad** que se trata de un ejercicio de ponderación entre la relevancia de las temáticas de la sostenibilidad para los diferentes grupos de interés versus la importancia que éstos temas tienen para la organización de acuerdo con sus prioridades estratégicas, logrando de esta manera una “foto” de las prioridades en materia de sostenibilidad para la organización. Este ejercicio de priorización realizado al interior de la Junta debe revisarse constantemente, ya que cambios en las circunstancias de la organización o del entorno pueden cambiar las prioridades de la organización.

2. **Liderazgo y conocimiento:** Se trata de asegurar que el recurso humano de la Junta Directiva y en general de la organización tengan un *fit* especial con la cultura de la empresa que se logra, en el caso de la sostenibilidad, garantizando los conocimientos, experiencia y habilidades generales que deben tener todos los colaboradores de la organización para garantizar que se persigan las metas de sostenibilidad. Lograr el liderazgo necesario requiere de una labor sistemática de capacitación y de la generación de sistemas de seguimiento a la gestión y compensación que incentiven el cumplimiento de las metas de la sostenibilidad.
3. **Diagnóstico/método:** El procesos de diagnóstico de la situación de la sostenibilidad es un proceso prolongado que requiere la construcción de métodos y de indicadores que se van logrando a medida que se genera mayor claridad sobre lo que se quiere lograr en materia de sostenibilidad. Para obtener un buen nivel de autoconocimiento de la

organización es importante tomar como base las recomendaciones metodológicas propuestas por los sistemas de reporte⁷ que proponen fórmulas generales de medición y gestión, sin embargo, es fundamental tomar estas metodologías como base sobre las cuales se puede seguir construyendo. La meta es generar estándares mejores y más particularizados que muestren la información que realmente importa a la gestión de la organización. Este es un proceso que si es liderado por la Junta Directiva quien conoce a fondo las implicaciones y el norte estratégico a perseguir por la organización, tiene unos efectos exponenciales en la organización.

Empresas como Fujitsu y 3M son líderes en la generación de indicadores y métodos propios para direccionar la sostenibilidad al interior de la organización. Por ejemplo, Fujitsu generó su metodología propia *cost green index* para medir los factores ambientales determinantes para el cumplimiento de sus estrategia empresarial a lo largo de la organización y 3M sigue una sistema de medición basado en los principios del *Six Sigma*, originalmente creado para lograr la eficiencia operacional, aplicado esta vez para lograr las metas de sostenibilidad Según Robyn Brew, ambas empresas han visto logros importantes en reducción de costos y generación de oportunidades gracias al direccionamiento de la sostenibilidad que se aplica en estas compañías (Brew, 2015: 1).

⁷ Ejemplos de sistemas de reporte: Global Reporting Initiative GRI, el International Integrated Reporting Council IIRC, ISO2600, Sustainability Accounting Standards Board SASB y el Índice de Sostenibilidad del Dow Jones.

4. **Gestión:** Se trata de liderar la gestión de la sostenibilidad a través de un sistema que se establezca al interior de la organización para gestionar los asuntos de la sostenibilidad. Para lograr un buen proceso de gestión es determinante establecerse metas del largo y corto plazo, asignar responsables de ciertas acciones desde la estructura del sistema de sostenibilidad y de la organización, y establecer tiempos y formas de medición del progreso al interior de la organización. En la gran mayoría de los casos de las empresas exitosas, al interior de la organización hay una cabeza responsable de todo el sistema que es la encargada de darle cuenta a la Junta Directiva de los avances y gestión del día a día. La Junta Directiva debe asegurarse de que al interior de la organización y la Dirección se tenga clara la asignación de roles y responsabilidades, incluyendo el sistema de monitoreo y reporte de la sostenibilidad, debe encargarse de la asignación del presupuesto necesario para la ejecución y de garantizar que los colaboradores sigan los principios de la sostenibilidad desde su accionar.

5. **Comunicación con grupos de interés y reporte:** El manejo de la comunicación con los grupos de interés (internos y externos) y el sistema de reporte que se utiliza es un asunto de gran importancia para lograr un óptimo direccionamiento de la sostenibilidad. La información que gira en torno al manejo de los temas de la sostenibilidad es fundamental para el relacionamiento y percepción que se tiene de la empresa. Lograr un diálogo adecuado y constante con los diferentes grupos de interés que enriquezca la información que sube a la Junta Directiva es fundamental para hacerse las preguntas más relevantes y

tener información de primera mano útil para la definición del modelo de negocio y estrategia de la organización.

El cómo y el qué se comunica a los diferentes grupos de interés es un asunto tan determinante para la compañía que debe ser determinado por la Junta Directiva, por esta razón su participación en la elaboración de los reportes y otros mecanismos de comunicación con grupos de interés es fundamental. El lograr una comunicación suficiente, adecuada y precisa con cada uno es la meta para gestionar la reputación, garantizar la transparencia y entrever posibles oportunidades competitivas para la organización.

El informe de desempeño o de gestión anual de la compañía, la participación en indicadores de sostenibilidad de las diferentes Bolsas de valores del mundo (P.ej: Índice de Sostenibilidad Dow Jones) y la información de la página web son elementos de comunicación de primera mano, sobre las que hay que tener control, cuidado y mantener actualizadas. Si la Junta Directiva lidera los elementos comunicacionales, estos se convierten en la principal manera de mostrar su gestión y de dialogar con los diferentes grupos de interés.

Por su parte, el reporte de sostenibilidad ayuda a las organizaciones a marcarse objetivos públicamente, a medir su desempeño y gestionar el cambio con el propósito de que sus operaciones sean más sostenibles. Es una herramienta importante de gestión, compromiso y comunicación. La metodología del *Global Reporting Initiative* GRI se ha convertido

en una de las prácticas más utilizadas por empresas y organizaciones de todos los tamaños alrededor del mundo. Su estructura, como sistema de reporte, establece indicadores y métodos para hacer medición sobre la gestión y el desempeño en materia de sostenibilidad que permiten construir confianza con los grupos de interés. El comparar el desempeño propio con el de otras organizaciones, y contar con un diagnóstico claro para mejorar progresivamente la gestión en sostenibilidad, ha demostrado ser un método propio para todos los grupos de interés, especialmente para los inversionistas. La última versión de GRI (G4) hace mucho énfasis del papel principal que juega la Junta Directiva en el direccionamiento de la sostenibilidad y en su involucramiento desde la perspectiva estratégica y de la gestión del día a día de la misma⁸.

⁸ La nueva versión del GRI (G4) realizó una actualización muy importante en materia de los estándares exigidos en materia de gobierno corporativo a las empresas que reportan. Se brindan nuevos parámetros importantes para guiar a la Junta Directiva en su labor de direccionamiento de la sostenibilidad. Uno de los cambios más relevantes es que ahora se les permitirá informar solamente sobre cuestiones materiales para la sostenibilidad de la organización. El GRI define la materialidad como: "aquellos temas que tienen un impacto directo o indirecto en la capacidad de una organización para crear, preservar o erosionar el valor económico, ambiental y social para sí mismo, sus partes interesadas y la sociedad en general" (Delphi Group, 2014). Este cambio debería dar lugar a informes enfocados y a tener una gestión más centrada los temas estratégicos, priorizados siendo más transparentes para con los grupos de interés. El darle esta relevancia al tema de la materialidad y mayor visibilidad a la Junta como responsable del direccionamiento de la sostenibilidad y del proceso de reporte está guiando a las empresas para que eleven el direccionamiento de la sostenibilidad al máximo órgano de dirección y la manejen de manera estratégica.

La principal diferencia en cuanto a las exigencias en materia de gobierno corporativo desde la Junta Directiva de esta versión G4, es que exige parámetros más explícitos para reportar, como:

- Explicar en detalle la estructura de gobierno y su composición
- Describir el papel de la Junta en el direccionamiento de la estrategia de la organización
- Evaluar y gestionar las competencias y desempeño de los Directores

6. **Monitoreo: Visión dual de la sostenibilidad:** La función de la Junta Directiva de monitorear constantemente lo que está pasando en el sistema, en los métodos utilizados para el seguimiento, en la gestión, en el procesos y forma de reporte, en el liderazgo y en de asignación de recursos, es fundamental para lograr que los propósitos en materia de sostenibilidad se vayan alcanzando al interior de la organización. El monitoreo debe siempre mantener la visión dual de la sostenibilidad: por un lado, gestionando la prevención y mitigación de los posibles riesgos que podrían afectar el desempeño y reputación de la compañía, y por el otro, lograr una identificación de las posibles oportunidades que se pueden generar que impactarían o generarían cambios relevantes en el modelo de negocio de la compañía que podrían llevar la gestión de la organización y la participación del mercado a un nivel superior.

Para lograr esta visión dual es fundamental contar con un sistema confiable para el monitoreo del riesgo en el que el flujo de la información el adecuado y constante. Este sistema deberá tener en cuenta los riesgos internos tradicionales de la empresa y los

-
- Demostrar las competencias y gestión de la Junta frente al manejo del sistema de administración del riesgo de la organización
 - Describir las sus funciones de la Junta en el proceso de evaluación y gestionamiento del desempeño ambiental, social y económico
 - Definir estructuras organizativas para el manejo de la sostenibilidad en la empresa
 - Describir los esquemas de remuneración o incentivos para los responsables de la estrategia de sostenibilidad (GRI, 2013).

riesgos externos y estratégicos de la compañía. Este entendimiento de los riesgos de manera integral debe prever las posibles correlaciones que pueden existir entre diferentes tipos de riesgos (internos y externos) y asimilar de manera integral las diferentes tendencias y riesgos que están moviendo los postulados de los negocios (externo). Lograr un buen monitoreo de los riesgos es fundamental para entender las áreas a trabajar de manera prioritaria, para definir la asignación de recursos entrever posibles oportunidades que se pueden generar.

La visión dual de la sostenibilidad es un llamado para que las empresas no sólo se concentren en este lado reactivo de la sostenibilidad, que es útil para conservar el actual modelo de negocio y generar indicadores destacados en el reporte, sino para generar una visión innovadora desde el interior de la organización que asuma los retos de la sostenibilidad y las fortalezas de la organización como oportunidades para potencializar los negocios actuales o generar nuevos. Lo que finalmente nos muestra que esta tendencia hacia el manejo de la sostenibilidad desde la cabeza, cada vez es una práctica más constante y promovida en las empresas del mundo.

7. Conclusiones

Realizar el direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta Directiva es fundamental para lograr la conexión necesaria entre la estrategia y la sostenibilidad de la compañía, potencializando el modelo de negocio de la empresa y la consecución eficiente de la metas del largo plazo. Cada día se está realizando un mayor direccionamiento de la sostenibilidad desde la Junta Directiva, aprendiendo a desarrollar esta función de manera concienzuda,

estructurada, enfocada en el método y con un mayor involucramiento de los grupos de interés. De acuerdo con un estudio reciente el 32% de las Juntas norteamericanas de compañías en el S&P500 (Ceres & Sustainalytics, 2014) están realizando direccionamiento de la sostenibilidad desde sus Junta Directivas de manera involucrada.

La sostenibilidad se está convirtiendo en una *mega tendencia* que está revolucionando los modelos de negocio de las compañías líderes del mundo, en la actualidad el 50% de 4000 empresas líderes en el mundo han cambiado significativamente su modelo de negocio como resultado de las oportunidades que visualizan desde los retos y oportunidades de la sostenibilidad para sus empresas (Ceres & Sustainalytics, 2014). El 60% de los encuestados considera que la sostenibilidad es determinante para la competitividad y el 31% cree que aunque hoy no es determinante si lo será en el futuro (Kiron *et al.*, 2014).

La mega tendencia es fortalecida por la presión que se está generando desde los grupos de interés, motivando por un activismo inversionista cada vez más activo; una práctica creciente hacia un diálogo constante con los diferentes grupos de interés en la búsqueda de información y que busca lograr una “licencia social para operar”, motivado además por un incremento de la regulación desde lo público y por la formación de clientes cada vez más conscientes de que están determinando los modelos de negocio.

En la actualidad la situación del direccionamiento de la sostenibilidad en el mundo muestra que los avances en la materia son lentos y que lograr engranar al sistema de la Junta Directiva hacia la sostenibilidad requiere de un alto nivel de compromiso desde el liderazgo, el conocimiento especializado, la dedicación de los Directores y la construcción de la estructura

adecuada al interior de la Junta que permitan el espacio para la acción.

Después de revisar la teoría y las mejores prácticas en materia de direccionamiento de la sostenibilidad, se propone un modelo de gobierno corporativo que actualiza el propuesto por Ricart *et al.* (2004), que buscaba contestar las preguntas del “porqué, quién, cómo y qué debe hacerse la Junta Directiva para garantizar la sostenibilidad”. Esta propuesta tiene en cuenta algunos elementos fundacionales de la teoría de gobierno corporativo para de Juntas Directivas. Proponiendo primero construir la arquitectura necesaria para lograr un adecuado direccionamiento de la sostenibilidad: por un lado, estructurar eficientemente los elementos *determinantes para el desempeño* de las Juntas Directivas, recomendados por las mejores prácticas (composición, estructura, procesos, aseguramiento de recursos y el factor humano); y por otra parte, lograr materializar las funciones que en materia de sostenibilidad corresponden a la Junta Directiva (orientación estratégica, construcción de valores fundacionales, lograr un direccionamiento y monitoreo efectivo, garantizar el liderazgo y la solidez que garantice la permanencia en el largo plazo).

Finalmente, para engranar la compañía hacia el desempeño sostenible, la Junta Directiva tiene la misión de asegurar una cultura y compromiso al interior de la organización que potencialice la realización de los objetivos de la sostenibilidad.

Viendo la necesidad que tiene en la práctica el brindar una ruta clara que oriente los pasos a seguir por las Juntas Directivas para asumir la función del direccionamiento de la sostenibilidad, se propone una ruta de acción, que parte de la arquitectura antes propuesta y que tiene los siguientes hitos:

1. Lograr mentalizar a la Junta Directiva hacia la sostenibilidad “mindset”.

2. Gestionar el liderazgo y el conocimiento necesario al interior de la organización, generando esquemas de remuneración e incentivos
3. Participar en la guía de la construcción del método y los procesos del sistema de sostenibilidad.
4. Lograr el gestionamiento adecuado y constante de los temas estratégicos de la sostenibilidad.
6. Lograr un proceso de comunicación y reporte que logre una óptima comunicación con los grupos de interés.
7. Finalmente, lograr un monitoreo constante desde la visión dual que permita ver la sostenibilidad desde los riesgos y oportunidades que se pueden presentar.

Bibliografía

- Barton, Dominic; & Wiseman, Mark (2015, febrero): “Where boards fall short”. En *Harvard Business Review, HBR*, vol. 2.
- Brew, R. (2015, abril): “Protecting a company’s social license to operate: the board role in oversight”. En *Metropolitan Corporate Council*, vol 2.
- Business for Social Responsibility (BSR) and Global Compact LEAD (2011, abril 4): *Board adoption and oversight of corporate responsibility discussion paper*. LEAD Naciones Unidas. Recuperado (junio 15 2015) de: www.bsr.org/reports/BSR-LEAD_Discussion_Paper_Board_Adoption_and_Oversight.pdf
- Casazza, Carol; & EY Climate Change and Sustainability Services (2014, julio): Oversight of Corporate Sustainability Activities. Directors handbook series 2014. National Association of Corporate Directors (NACD) Copyright. Washington, Estados Unidos.
- Ceres and Sustainalytics (2014): *Gaining ground: corporate progress on the Ceres Roadmap for Sustainability: a joint report by Ceres and Sustainalytics*. Recuperado (Junio 2015), <http://www.ceres.org/roadmap-assessment/progress-report>
- Deloitte (2011): *Sustainability Reporting the Emerging Challenge*. Recuperado (febrero 2013) de: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/sustainability-analyst-report-nov14.html>
- Delphi Group (2014): *Delph Group GRI G4 Brief: G4 Guidelines*. Recuperado (mayo, 2015) de: http://delphi.ca/wp-content/uploads/2014/02/GRI-G4-Brief_The-Delphi-Group.pdf
- Ernst & Young Global Limited (2014, julio): *Let’s Talk: Governance: 2014 Proxy Season Review*. Recuperado (mayo, 2015) de: <http://www.ey.com/US/en/Issues/Governance-and-reporting/EY-2014-proxy-season-review>
- Global Compact LEAD (2012, febrero): *A new agenda for board of directors: adoption and oversight of corporate sustainability*. LEAD Naciones Unidas. Recuperado (julio, 2015) de: <https://www.unglobalcompact.org/library/303>

- Grayson, D.; Kakabadse, A.; & Doughty Centre for Corporate Responsibility (2013, febrero): *Reserch report: towards a sustainability mindset: how boards organise oversight and governance of corporate responsibility. Business in the community*. Recuperado (mayo, 2015) de: http://www.networkedcranfield.com/doughty/Document%20Library/Joint%20publications/Boards_Research_-_Cranfield_290113_Final.pdf
- GRI (2013, mayo): *GRI G4 - Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado (mayo, 2015) de: <https://www.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>
- Investor Responsibility Research Center Institute (IRRCi) (2014, marzo 31): *Board oversight of sustainability issues: a study of the S&P 500* (Nueva York, NY: IRRCi). Recuperado (mayo, 2015) de: http://irrcinstitute.org/pdf/final_2014_si2_irrci_report_on_board_oversight_of_sustainability_issues_public.pdf
- Kiron, D.; Reeves, M.; Kruschwitz, N.; Goh, E.; Hannæs, N.; Diepenhorst, C.; & Glendrange, S. (2013, febrero): “The innovation bottom line”. En *Perspectives*, Boston Consulting Group (BCG). Recuperado (mayo, 2015) de: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/sustainability_energy_environment_innovation_bottom_line/
- Knudsen, J. S.; Geisler, K.; & Edge, M. (2013, marzo): “Corporate social responsibility in the boardroom. When do directors pay attention?”. En *Human Resource Development International*, vol 16. Copenhagen: Taylos & Francis Group.
- KPMG - Climate Change & Sustainability Services (2013): *GRI's G4 guidelines: the impact on reporting*. KPMG Internacional. Recuperado (junio, 2015) de: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/g4-the-impact-on-reporting-v2.pdh>
- Lubin, D.; & Esty, D. (2010, mayo): “The sustainability imperative”. En *Harvard Business Review*, (3).

- Montgomery, C.; & Kaufman, R. (2004, mayo): "The board's missing link". En *Harvard Business Review*, HBR. On Point, vol. 4.
- Nadler, D. A. (2004, mayo): "Building better boards". En *Harvard Business Review*, HBR. On Point, vol. 4.
- Naisbitt, John (1982). *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. Warner Books / Warner Communications Company, p. 178. ISBN 978-0-446-35681-7.
- Paine, L. (2010, mayo): "The sustainability in the Boardroom: lessons from Nike's playbook". En *Harvard Business Review*, vol.4.
- Porter, M. E.; & Kramer, M. R. (2002, diciembre): "The competitive advantage of corporate philanthropy". En *Harvard Business School Publishing Corporation*, HBR, vol.12 .
- Porter, M. E.; & Kramer, M. R. (2006, diciembre): "Estrategia y sociedad". En *Harvard Business Review*, HBR vol.12 .
- Porter, M. E.; & Kramer, M. R. (2011, febrero): "Creating shared value". En *Harvard Business Review*, HBR, vol. 2.
- Prahalad, C. K.; & Stuart, L. H. (1998, septiembre): "The fortune at the bottom of the pyramid". En *Strategy and Competition*, issue 26.
- Ricart, J. E.; Rodríguez, M. Á.; & Sánchez, P. (2001, noviembre): "Sustainability in the boardroom: an empirical examination of the Dow Jones Sustainability World Index Leaders, Corporate Governance". En *The International Journal of Business in Society*. IESE Business School, Universidad de Navarra, Esp.
- Sanya, T. (2011). Brundtland Report. In J. Newman, & P. Robbins (Eds.), *The SAGE Reference Series on Green Society toward a Sustainable Future: Green education: An A-to-Z guide*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412974615.n16>
- Smith, J. (2014, enero 22): "The World's most sustainable companies of 2014". En revista *Forbes.com* Recuperado (junio, 2015) de: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2014/01/22/the-worlds-most-sustainable-companies-of-2014/>

Sonnenfeld, J. (2004, mayo): “What makes great boards great”. En *Harvard Business Review*, HBR. On Point vol.4 .

Speeding, L. (2014): *A reputational risk management ethicts, and values: an international debate*. ARK Group.

Subramanian, Guhan (2015, marzo): “Corporate Governance 2.0”. En *Harvard Business Review*. vol.3 .

Tonello, M. (2010, junio): *Sustainability in the boardroom. Director notes. The role of the board in sustainability oversight. The Conference Board director inc*. Recuperado (julio, 2015)de: <https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=DN-008-10.pdf&type=subsite>

Windolph, S. (2011, marzo): “Assesing corporate sustainability through ratings: challenges and their causes”. En *Journal of Environmental Sustainability*, University of Luneburg, Alemania.vol 1.